

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN UUDET TUULET: YKSILÖLLISTÄ KEHITTÄMISTÄ VAI SOSIAALISTA PÄÄOMAA?

CASE: DEEP LEAD OY:N SYVÄJOHTAMINEN®-VALMENNUSOHJELMA

Hallintotiede
Pro gradu –tutkielma
Ohjaaja: Jari Stenvall
Kesäkuu 2016

Elina Pelkonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede

Tekijä:

PELKONEN ELINA

Tutkielman nimi:

Johtamisen kehittämisen uudet tuulet: Yksilöllistä kehittämistä vai sosiaalista pääomaa? Case: Deep Lead Oy:n Syväjohtaminen®-valmennusohjelma

Pro gradu- tutkielma:

121 sivua, 2 liitesivua

Aika:

Kesäkuu 2016

Avainsanat:

Johtajan kehittäminen, johtamisen kehittäminen, inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma, transformationaalinen johtaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä on johtamisen kehittäminen tänä päivänä ja millä tavoin johtajat pyrkivät johtamistaan kehittämään. Tarkoitus on myös kartoittaa sitä, minkälaista johtamisen kehittämisen tulisi olla yhä kompleksisemmissä ja haastavammissa organisaatioissa sekä toimintaympäristöissä. Näkökulmana siihen vastaten käsitellään sosiaalista pääomaa johtamisen kehittämisen kontekstissa. Transformationaalinen johtaminen on yksi tutkituimmista johtamisteorioista ja se toimii tässä tutkimuksessa esimerkkinä siitä, mitä johtamisen kehittäminen on tällä hetkellä ja mihin asioihin siinä keskitytään. Tutkimuksen tavoitteena on esittää, että mitä johtamisen kehittäminen tulisi tulevaisuudessa olla, ja mihin siinä tulisi keskittyä.

Johtaminen ja sen kehittäminen on äärimmäisen laaja aihe tutkia ja sen monimuotoisuutta ja eri suuntia on vaikea hallita. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muotoutuu johtajan ja johtamisen kehittämisen selkeästä erottelusta ja siitä, miten tämä tulisi huomioida kokonaisvaltaisemmin johtamisen kehittämisessä. Lisäksi käsitellään inhimillistä ja sosiaalista pääomaa johtamisen kehittämisen kontekstissa. Erityisesti syvennytään sosiaalisen pääoman rooliin johtamisessa organisaation tärkeänä voimavarana. Myös transformationaalisen johtamisen teoriaa kuvaillaan sekä käsitellään sen tutkimusta ja teorian heikkouksia.

Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus. Tutkielman case- yritys on Deep Lead Oy, joka on lanseerannut oman Syväjohtaminen®-valmennusohjelman. Ohjelmakokonaisuus on tarkoitettu yrityskulttuurin kehittämiseen. Tutkimuksen aineisto koostuu valmennusohjelman käyneiden sekä ei vielä valmennuksen käyneiden henkilöiden haastatteluista, jotka on kerätty käyttäen puolistrukturoitua kyselyä. Aineiston analyysi pohjautuu teorian ja empiirisen aineiston vuoropuheluun.

Tutkimuksessa havaittiin, että kyselyyn vastanneet ovat kehittäneet johtamistaan erityisesti johtajan kehittämisen näkökulmasta. He ovat pyrkineet kehittämään monipuolisesti itsetuntemusta ja itsetietoisuutta, johtamiskäyttäytymistä sekä vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoja. Valmennuksen käyneiden ja ei valmennuksen käyneiden vastauksissa ei ollut mitään huomattavia eroavaisuuksia, mutta valmennusohjelman tuoma tieto ja teemat näkyivät vahvasti valmennuksen käyneiden vastauksissa. Myös transformationaalisen johtamisen tunnuspiirteitä nousi esiin läpi analyysin. Transformationaalisen johtamisen kaksoisvaikutus (dyadinen taso – ryhmätaso) antaa hyviä aineksia teorian kehittämiseksi. Lisäksi aineistossa esiintyi paljon potentiaalia sosiaalisen pääoman kehittämiseksi, kuten hyvän työilmapiirin luominen, luottamuksen rakentaminen, henkilöstön sitouttaminen, vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä erilaisten suhteiden luominen työpaikalla, mutta selkeitä viitteitä sen tarkoitukselliselle kehittämiselle tai tunnistamiselle ei ollut huomattavissa.

Sosiaalisen pääoman kehittäminen antaa myös uudenlaisen näkökulman johtamisenkehittämismennuksille.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS	9
2.1 Tutkimuskohteen esittely	9
2.2 Tutkimuksen tavoite	9
2.3 Tutkimuksen keskeiset rajaukset	10
2.4 Tutkimuksen rakenne	11
3 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	13
3.1 Johtaminen	13
3.2 Johtajan kehittäminen ja johtamisen kehittäminen	15
3.3 Johtajan kehittäminen osana organisaation inhimillistä pääomaa	18
3.4 Johtamisen kehittäminen osana organisaation sosiaalista pääomaa	21
3.4.1 Johtamisen kehittäminen	21
3.4.2 Sosiaalinen pääoma	23
3.4.3 Johtamisen kehittäminen sosiaalisena pääomana	25
3.5 Johtamisen kehittämisen haasteet	28
4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN	30
4.1 Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen tutkimus	30
4.2 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen	31
4.2.1 Laajenemisvaikutus	34
4.3 Transformationaalisen johtamisen hyödyntäminen ja kehittäminen	36
4.4 Transformationaalisen johtamisen kaksoisvaikutus	37
4.5 Transformationaalisen johtamisen teorian heikkouksia	41
5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	46
5.1 Kohdeorganisaatio – Syväjohtaminen® -valmennusohjelma ja Deep Lead Oy	46
5.1.1 Syväjohtamisen malli	46
5.2 Laadullinen tutkimus	50
5.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusaineiston hankinta	50
5.4 Tapaustutkimus	53
5.5 Aineiston analysointi	54
5.6 Tutkimuksen luotettavuus	58
6 AINEISTON ANALYYSI	61
6.1 Itsetuntemuksen ja johtamisvalmiuden kehittyminen sekä valmiuksien kehittäminen tietoisien oppimisen kautta	61
6.1.1 Itsetuntemus	61
6.1.2 Valmiuksien kehittäminen tietoisien oppimisen kautta	65
6.2 Vastaajien luonteenpiirteet ja johtamiskäyttäytyminen	70
6.2.1 Hallitsevat luonteenpiirteet ja ominaisuudet	70
6.3 Johtamiskäyttäytyminen palautteen mukaan	73
6.4 Johtamisen kehittäminen työelämässä	79
6.4.1 Ei valmennuksen käyneet	82
6.5 Johtamisen vaikutukset ja tulokset	82
6.5.1 Tulokset johtamisen kautta ja kyky vaikuttaa ihmisiin sekä tuloksentekoon	82
6.6 Suhde toimintaympäristöön	89

6.6.1 Oman käyttäytymisen sopeuttaminen toimintaympäristöön.....	89
6.6.2 Otollinen vs. haasteellinen toimintaympäristö.....	91
6.7 Tulevaisuudenkuva johtajana.....	94
6.7.1 Johtajatehtävät tulevaisuudessa	94
6.7.2 Minkälaisena johtajana haluaisit tulla muistetuksi alaistesi mielikuvissa?	97
6.8 Kokonaisarvio johtamisen kehittämisessä	99
6.8.1 Ei valmennuksen käyneet	100
7JOHTOPÄÄTÖKSET	101
7.1 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu	101
7.2 Yksilöllistä kehittämistä ja sosiaalista pääomaa	103
7.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita	110
LÄHTEET	114
LIITTEET	

KUVIOT

Kuvio 1 Johtamisen kehittämisen neljä tulevaisuuden kehityssuuntaa	16
Kuvio 2 Johtajan kehittämisen ja johtamisen kehittämisen eroavaisuuksia	18
Kuvio 3 Johtajan kehittämismalli	20
Kuvio 4 Johtamisen kehittämisen viitekehys.....	22
Kuvio 5 Inhimillisen ja sosiaalisen pääoman ominaisuuksia.....	26
Kuvio 6 Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajan tunnuspiirteet sekä välinpitämätön johtaminen.....	33
Kuvio 7 Johtamiskäyttäytymisen viitekehys.....	46
Kuvio 8 Syväjohtamisen malli	46
Kuvio 9 Valmennuksen käyneiden otollinen ja haasteellinen toimintaympäristö.....	92
Kuvio 10 Ei valmennuksen käyneiden otollinen ja haasteellinen toimintaympäristö	92
Kuvio 11 Hyvän johtajan ominaisuuksia	98

TAULUKOT

Taulukko 1 Transformationaalisen johtamisen käyttäytymismuotoja	40
Taulukko 2 Vastaajien taustatiedot	56
Taulukko 3 Vastaajien kaikki luonteenpiirteet ja ominaisuudet	72
Taulukko 4 Valmennuksen käyneiden vastaukset liittyen johtamiskäyttäytymiseen	75
Taulukko 5 Ei valmennuksen käyneiden vastaukset liittyen johtamiskäyttäytymiseen	76

1 JOHDANTO

Viime vuosina kiinnostus johtamiseen on ollut huomattavan suurta. Suuri osa tutkimustyöstä on mennyt pyrkimyksiin yrittää ymmärtää johtamista ja siihen miten se toimii sekä pyrkimyksiin tunnistaa tehokkaan johtajan ominaisuuksia. Johtaminen on perinteisesti määritelty yksilötason taidoksi. Hyvä esimerkki siitä on transformationaalisen johtamisen teoria, joka esittää, että transformationaaliset johtajat sitoutuvat tietynlaiseen käyttäytymismalliin, jonka ulottuvuuksia ovat karisma, älyllinen stimulointi, inspiroiva motivointi sekä yksilöllinen huomioon ottaminen (Bass 1985). Vastaavanlaiset tutkimukselliset lähestymistavat muodostavat yksilökeskeisen käsityksen johtamisesta, joka tekee tarkan erottelun johtajien ja alaisten välille, ja jossa alaiset arvioivat johtajaa useiden käyttäytymistä määrittelevien kriteerien mukaan (Day 2000, 583). Ainakin viisi edellistä vuosikymmentä ovat olleet suuria harppauksia johtamisen moniulotteisuuden ymmärtämisessä, mutta ovat lähinnä keskittyneet johtajien perittyihin piirteisiin ja kykyihin. Vaikka nykyään johtaminen nähdään kompleksisena vuorovaikutuksena johtajan ja sosiaalisen sekä organisatorisen ympäristön välillä, tämä oppi kuitenkin usein jätetään huomioimatta henkilöstövalinnoissa ja johtajakoulutuksissa. Useimmat johtajavalinnat ja johtamiskoulutusten menettelytavat eivät aina ole riittävän perusteltuja. Kehittyminen näillä osa-alueilla vaatisi sitä, että keskitytään metodeihin, jotka integroivat tilanne- ja olosuhdetekijät henkilöstön valintaan ja johtamiskoulutukseen. (Fiedler 1996, 241.)

Ympärillä oleva maailma on muuttunut ja elää jatkuvaa muutosta – se on yhä kompleksisempi, epävakaisempi ja arvaamattomampi. Tarpeet erilaisille johtamistaidoille ovat muuttuneet. Ajattelutapojen on oltava moniulotteisempia ja mukautuvampia. Kuitenkin menet, joita käytetään johtajien kehittämiseen eivät ole muuttuneet, ainakaan paljoa. Valtaosaa johtajista koulutetaan esimerkiksi työssäoppimiskokemuksilla, erilaisilla valmennuksilla, mentoroinneilla sekä muilla koulutuksilla. Nämä ovat tärkeitä kehittämismuotoja, mutta johtajat eivät silti kehity riittävän nopeasti ja oikealla tavalla, jotta he pystyisivät toimimaan muuttuvassa ympäristössä. Tämä ei ole enää ainoastaan johtamisongelma, eli minkälainen on hyvä johtaja, vaan kehittämisiongelma, eli prosessi, jossa tavoitteena on kasvattaa ”suurempia” mieliä. Johtajista on tullut asiantuntijoita liittyen siihen, mitä on johtaminen, mutta aloittelijoita siinä, miten siihen ja miten siinä kehitytään. (Petrie 2014, 5.)

Rakentaessaan johtamiskapasiteettia organisaation jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen resurssiksi, on organisaation keskityttävä niin johtajayksilöiden kehittämiseen kuin johtamisen kehittämiseen koko organisaation tasolla (Day 2000, 583). Johtamisen kehittäminen tästä näkökulmasta koostuu organisaation jäsenten sitoumuksista kehittämiseen sosiaalisten systeemien avulla (Wenger 1998).

Muutokset, jotka muokkaavat kilpailukykyistä liiketoimintaympäristöä vaikuttavat siihen, miten organisaatiot valmistelevat henkilöstöään niin nykyisiin kuin tulevaisuuden haasteisiin. Yksi keino on panostaa yhä enemmän johtajien ja johtamisen kehittämiseen kaikilla organisaatiotasoilla sekä kehittää johtamiskapasiteettia kaikilla työntekijätasoilla läpi organisaation. (Day 2000, 586.) Kun organisaatiot kohtaavat huomattavaa sisäistä sekä ulkoista epävakautta, on niiden vedettävä puoleensa ja pystyttävä pitämään työntekijöitä, joiden taitojen tarjonta on vähäistä ja kysyntä korkea, ja jotka kilpailija saattaa odottamatta kosiskella itselleen (Cohen & Prusak 2001, 18).

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia sitä, mitä johtaminen ja johtamisen kehittäminen on tällä hetkellä ja mihin suuntaan johtamista tulisi tulevaisuudessa kehittää, jotta se pystyisi vastaamaan alati muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Johtamista ja johtamisen kehittämistä tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten se ilmenee ja syntyy toiminnasta, jossa ihmiset tukeutuvat yhteisiin sitoumuksiin, luottamukseen ja kunnioitukseen luodakseen uusia käsityksiä ja merkityksiä, jotka korvaavat perinteiset käsitykset muodollisesta organisaatorakenteesta, suunnittelusta ja kontrollista (Day 2000, 606). Tämän tyyppinen johtaminen ei ole vain kokoelma yksittäisiä johtajia, joita organisaatiot nykypäivänä pyrkivät kehittämään (Day 2000, 606). Johtamisen tulisi olla panostusta organisaation jäsenten, yhteistyökumppaneiden ja muiden toimijaverkostojen välisiin suhteisiin, joissa rakennetaan luottamusta ja edistetään yhteistyötä sekä toiminnan tehokkuutta, ja jotka tuovat lisäarvoa ja kilpailuetua organisaatiolle. Sosiaalinen pääoma on arvoa, josta hyötyvät niin yksilöt kuin ryhmätkin ja sen juuret ovat eri toimijoiden välisten suhteiden rakenteissa ja sisällöissä (Nahapiet & Ghoshal 1998, 23). Sen vaikutukset organisaatiossa ovat lähtöisin sen tuottamasta informaatiosta, luottamuksesta, solidaarisuudesta ja yhteishengestä, jotka se tekee mahdolliseksi eri toimijoille (Nahapiet ym 1998, 23). Sosiaalisen pääoman huomioiminen on melko uusi ilmiö johtamisen kehittämisessä ja sen tärkeyteen ja tunnistamiseen on vasta alettu kiinnittää huomiota. Sosiaalisen ja inhimillisen pääoman käsitteellinen ja kehityksellinen erottelu on johtamisen kehittämisen kannalta keskeistä, jonka täsmentämiseen tässä tutkimuksessa pyritään.

2 TUTKIMUSAIHEEN KUVAUS

2.1 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksen aineisto on saatu ja kerätty suomalaisen johdon ja esimiestyön kehittämiseen erikoistuneen yrityksen, Deep Lead Oy:n toimesta. Deep Lead on lanseerannut oman Syväjohtaminen®-valmennusohjelman, joka on Deep Leadin (Deep Leadin internet-sivut) mukaan tutkitusti vaikuttava vuorovaikutusvalmennusmenetelmä ja ohjelmakokonaisuus, joka on tarkoitettu yrityskulttuurin kehittämiseen. Tavoitteena on valmennettavien sitoutuminen itsensä kehittämiseen. Syväjohtaminen®-valmennusohjelma ja sen opit perustuvat Nissisen (2004) kehittämään syväjohtamisen käsitteeseen, jonka pohjana toimii Bassin (1985) transformationaalisen johtamisen teoria.

Tämän tutkielman tekijä on aiemmin kandidaatintutkielmassaan käsitellyt syväjohtamista, ja aiheeseen perehtyneisyyden vuoksi otti yhteyttä Deep Leadiin pro gradu –tutkielman puitteissa. Deep Lead laati keväällä 2014 omaa tutkimustyötään kehittäen johtajuuskyselyn/haastattelun liittyen johtamisen kehittämiseen, joka lähetettiin sähköpostitse 60 vastaajalle. Tutkielman tekijä sai luvan vapaasti hyödyntää heidän keräämään aineistoa. Vastauksia tähän tutkimukseen päätyi 41. Vastaajat koostuivat Laurean ammattikorkeakoulun opiskelijoista, jotka eivät vielä olleet osallistuneet Syväjohtaminen®-valmennusohjelmaan (14 kpl), avoimen Syväjohtaminen®-valmennuksen käyneistä sekä useita vuosia sitten Syväjohtaminen®-valmennuksen käyneistä (yht. 27 kpl). Kaikki kyselyyn vastanneet ovat työelämässä ja valtaosalla on kokemusta esimies/johtaja-asemasta. Vastaajat toimivat usealla eri toimialalla ja heitä yhdistää kiinnostus johtamisen kehittämiseen. Kyselyn kysymykset koskevat johtajana kehittymistä, mutta kyselyyn vastaaminen ei kuitenkaan edellytä Syväjohtaminen®-valmennusohjelman suorittamista, joten kysymykset eivät todennäköisesti vastauksiin ole sidottuja syväjohtamiseen.

2.2 Tutkimuksen tavoite

Lähtöoletuksena tässä tutkielmassa on, että johtamisen kehittäminen suuntautuu nykypäivänä enemmän johtajan kehittämiseen tarkastellen yksilöiden käyttäytymistä ja sen muokkaamista arvioinnin ja eri menetelmien avulla tiettyyn haluttuun suuntaan. Tätä suuntaa määrittää usein perinteinen yksilöllinen lähestymistapa johtamiseen, tässä tapauksessa esimerkkinä toimii transformationaalisen johtamisen teoria. Vaikka tiedostetaan, että johtamisen kehittämistä tulisi toteuttaa koko organisaation tasolla, se kuitenkin harvoin näkyy toiminnassa ja johtamisenkehittämisohjelmissa.

Liittämällä sosiaalinen pääoma johtamisen kontekstiin ja pyrkimällä kehittämään myös sitä organisaatiossa, on mahdollista siirtää fokusta enemmän kollektiivisempaan johtamisen kehittämiseen. Lisäksi johtamisen kehittämisessä tulisi korostaa vertikaalista kehittämistä eli edesauttaa yksilöitä kehittämään taitoja, jotka auttavat vastaamaan ympäristön eteen tuomiin odottamattomiin haasteisiin.

Koska aineisto koostuu pääosin henkilöistä, jotka ovat käyneet johtamisvalmennuksen, joka perustuu transformationaaliseen johtamiseen, on transformationaalisen johtamisen teorian läpikäyminen ja mukaan ottaminen tutkielmaan perusteltua. Tämä antaa mahdollisuuden selvittää ja analysoida, onko transformationaalisen johtamisen tutkimuksessa viitteitä kollektiivisemmasta suhtautumisesta johtamisen kehittämiseen. Lähtöoletuksena on, että tästä näkökulmasta katsottuna teoriassa todennäköisesti on kehitettävää. Lisäksi aineistossa on mukana ei Syväjohtaminen® -valmennuksen käyneitä, jotka toimivat vertailevana ryhmänä valmennuksen käyneille.

Tutkimuksen tavoitteena on aineiston avulla selvittää, että miten johtamista tänä päivänä pyritään kehittämään. Pyritään myös selvittämään, että ilmeneekö johtamisen kehittämisessä transformationaalisen johtamisen tunnuspiirteitä, ja jos ilmenee, niin miten. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on sosiaalinen pääoma ja sen kautta kollektiivisempi ote johtamisen kehittämiseen ja se, onko aineistossa nähtävissä viitteitä sen syntymisestä ja kehittämisestä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä on johtamisen kehittäminen ja miten johtamista on pyritty kehittämään tutkittavassa kohderyhmässä?
2. Ilmeneekö johtamisen kehittämisessä transformationaalisen johtamisen tunnuspiirteitä ja tulisiko niitä kehittää?
3. Onko johtamisen kehittämisessä havaittavissa sosiaalista pääomaa ja sen kehittämistä tai tarvetta sen kehittämiselle?

2.3 Tutkimuksen keskeiset rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan johtamisen kehittämistä vain yhden tietyn kohderyhmän osalta, sekä heidän näkökulmaansa johtamisen kehittämiseen. Tutkimuskysymykset ovat tarkoituksella melko laajoja kokonaisuuksia, koska etukäteen ei voida olettaa, mitä aineistosta nousee esiin niiden osoittamien teemojen osalta. Mitään ei haluta rajata kyseisten teemojen osalta pois, jotta aineistosta on mahdollista luoda mahdollisimman luotettava ja laaja kuva sekä kokonaisuus

liittyen johtamisen kehittämiseen. Aineisto kuitenkin myös rajoittaa tutkijan analyysin syvyyttä liittyen erityisesti sosiaaliseen pääomaan ja jonkin verran myös transformationaaliseen johtamiseen, koska kyselylomakkeen on laatinut Deep Lead eikä tutkija itse, ja lomakkeeseen muodostetut kysymysteemat ovat hyvin yleisiä johtamisen kehittämiseen liittyviä aiheita, eikä niitä ole spesifisti laadittu juuri tähän tutkimukseen. Tätä ajatellen on myös vaarana, että aineisto paisuttaa analyysiä yli valittujen teemojen. Tutkimuksen näkökulmana on kollektiivinen tapaustutkimus, jossa on kyse välineellisen tapaustutkimuksen laajentamisesta usean tapauksen tutkimukseksi (Eriksson & Koistinen 2005, 10). Tutkittava joukko tai tapaus on kiinnostava sen yleisten teemojen ja tutkielmassa tehtyjen teoreettisten tarkastelujen ja kehittelyjen vuoksi ja tapauksen avulla on tarkoitus tutkia ilmiötä tavoitteena tuottaa sellaista tietoa, joka pätee erilaisissa konteksteissa (Eriksson ym. 2005, 9), joten aineiston muoto sopii hyvin sellaisenaan tähän tutkimukseen. Lisäksi tutkimusta ei ole rajattu mihinkään tiettyyn toimialakontekstiin, sillä tutkittavan kohderyhmän toimialat ovat niin erilaisia, että niitä ei voi asettaa mihinkään tiettyyn yhteiseen kontekstiin, muuta kuin johtamisen kehittämisen osalta.

Johtamisen kehittäminen on erittäin laaja aihealue ja haastava kokonaisuus. Sosiaalisen pääoman tarkastelu edustaa tavoiteltavaa suuntaa johtamisen kehittämislle ja transformationaalinen johtaminen edustaa yhtä nykypäivän näkökulmaa siitä, mitä johtaminen on tai sen tulisi olla. Tarkoitus on siis terävöittää eri näkökulmia näiden kahden eri suuntauksen avulla.

2.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus muodostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisen ja toisen luvun tarkoitus on johdella aiheeseen sekä määrittää tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita sekä rajata tutkimuskysymykset.

Kolmas ja neljäs luku selventävät tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kolmas luku määrittelee ja erittelee johtajan kehittämistä ja johtamisen kehittämistä. Sen tarkoitus on selventää johtamisen kehittämisen nykyistä tilannetta ja määritellä tulevia kehityssuuntia. Lisäksi luvussa käsitellään ja määritellään sosiaalista pääomaa ja sen roolia sekä vaikutuksia johtamisen kehittämiseen. Neljännessä luvussa paneudutaan transformationaaliseen johtamiseen. Tarkoitus on kuvailla teoriaa ja avata sen keskeisimpiä näkökohtia sekä tuoda esiin myös uutta tutkimussuuntaa ja kriittistä tarkastelua liittyen teorian mahdollisiin kehityskohtiin. Molemmissa teoriaosuuksissa on pyritty tuomaan esiin tärkeimmät näkökohdat aiheisiin liittyen tämän tutkimuksen kannalta.

Viidennessä luvussa käydään läpi Deep Leadin taustoja ja valmennusohjelman sisältöä yleisesti sekä esitellään tarkemmin aineisto ja valitut analyysimenetelmät. Kuudes ja laajin luku on tutkimuksen empiirinen osuus. Analyysiin pureudutaan aineistosta nousseiden teemojen kautta. Teemat ovat itsetuntemus ja johtamisvalmiuden kehittyminen, luonteenpiirteet ja johtamiskäyttäytyminen, johtamiskäyttäytyminen palautteen mukaan, johtamisen kehittäminen työelämässä, johtamisen vaikutukset ja tulokset, suhde toimintaympäristöön, tulevaisuudenkuva johtajana sekä kokonaisarvio johtamisen kehittämisessä. Eri teemat painottuvat eri tarvoin niistä esiin nousevien asioiden pohjalta.

Aineiston analyysin jälkeen siirrytään lukuun seitsemän, eli tutkimuksen johtopäätöksiin. Johtopäätöksissä pyritään terävöittämään tutkimuksen tavoitteen kannalta tärkeimpiä aineistosta esiin nousevia asioita ja pohtimaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lähteet ja liitteet löytyvät tutkimuksen lopusta. Liiteosion löytyy Deep Leadin laatima johtajuuskysely.

3 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

3.1 Johtaminen

Johtaminen on kompleksinen ja moniulotteinen aihe ja siihen liittyvään tutkimukseen perehtyminen ja pyrkimys sen ymmärtämiseen voi olla melkeinpä pelottavaa. Johtamiseen liittyvää tutkimusta ja aineistoa on tarjolla mieletön määrä, ja sen läpikäymiseen tarvittava aika vaatisi enemmän kuin yhden ihmisen elinajan. Tutkimuksen aihe käsittelee johtamisen kehittämistä nykypäivänä, joten lie-nee paikallaan kuitenkin määritellä, mitä johtamisella yleensäkin voidaan tarkoittaa.

Määriteltäessä johtamista (leadership) on tärkeää erottaa se käsitteellisesti muista siihen liitettävistä käsitteistä kuten vallasta, auktoriteetista, asioiden johtamisesta (management) tai hallinnosta (Yukl 2010, 20). Suurin ristiriita on johtamisen ja asioiden johtamisen välillä. Asioiden johtamisessa arvostetaan pysyvyyttä, järjestystä ja tehokkuutta ja se on persoonatonta, haluton riskinottoon sekä keskittyy enemmän lyhyen aikavälin tuloksiin. Johtamisessa (leadership) taas arvostetaan joustavuutta, innovatiivisuutta ja sopeutuvaisuutta sekä suuntaudutaan myös ihmisten hyvinvointiin ja johtamiseen taloudellisten tulosten lisäksi. Toimintaa suunnitellaan pitkällä aikavälillä. (Yukl 2010, 25.) Asioiden johtaminen juontuu päämäärähakuisuudesta, joka perustuu rationaalisuuteen, byrokratiaan sekä sopimuksellisten velvoitteiden täyttämiseen. Johtaminen taas kumpuaa arvoista, ide- oista ja visioista sekä tunneperäisestä vuorovaikutuksesta. (Day & Antonakis 2011.) Kuitenkin me- nestyksenä johtaminen vaatii hyvää asioiden johtamista ja ne ovatkin toisiaan täydentäviä. Mutta johtaminen on jotakin enemmän ja se on välttämätöntä saavuttaakseen tuloksia, jotka ylittävät odo- tukset (Bass 1985).

Monet johtamisen tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että johtaminen voidaan määritellä ainakin seuraa- vanlaisesti: 1) se on vaikutusprosessi, joka ilmenee johtajan ja ”johdettavan” välillä, ja siitä aiheu- tuu tietynlaisia seurauksia, 2) miten tätä vaikutusprosessia jäsennetään kiinnittämällä huomiota joh- tajan ominaispiirteisiin ja käyttäytymismalleihin, seuraajan näkemyksiin ja odotuksiin sekä siihen taustaan, missä vaikutusprosessi ilmenee (Day & Antonakis 2011, 5). Termiä ”johdettava” käyte- tään kuvailemaan henkilöä, joka tunnustaa keskeisen työntekoa ohjaavan johtajan huolimatta siitä, minkälainen on johtajan muodollinen asema seuraajaa kohtaan (Yukl 2010, 27). Dayn ja Antonaki- sin (2011) mukaan tämä on monitahoinen määrittely, joka on vahvasti johtajakeskeinen ja kuvaa pääosin yhdensuuntaisia vaikutuksia, joihin liittyy johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Se kui- tenkin sisältää näkökohtia vuorovaikutuksesta johtajan ja seuraajan (näkemykset ja odotukset) välil-

lä sekä määrittää johtamista vaikuttamiseksi viitaten johtamisen seurauksiin. (Day & Antonakis 2011, 5.) Samankaltaisesti Yukl (2010, 26) määrittelee johtamista vaikutusprosessiksi muihin ihmisiin, jonka tarkoitus on ymmärtää ja päättää se, mitä pitää tehdä ja miten se tehdään, sekä edesauttaa niin yksilöllisesti kuin kollektiivisestikin pyrkimyksiä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Bassin (2008) määritelmä johtamisesta sisältää useimmin käytetyt määritelmälliset ominaisuudet. Hän määrittelee johtamista johtajan persoonalla, johtajan käyttäytymisellä, johtamisen vaikutuksilla, vuorovaikutusprosessilla johtajan ja johdettavien välillä sekä johtamisympäristön huomioonottamisen tärkeydellä.

Johtamisen tarkasteluun voi käyttää montaa erilaista lähestymistapaa. Esimerkiksi teoksessa ”The Nature of Leadership” (Day & Antonakis 2011) käsitellään kuutta paljon tutkittua teoreettista lähestymistapaa liittyen johtamisen tutkimukseen: johtajien yksilölliset eroavaisuudet, kontingenssisuus ja tilannesidonnaisuus, suhteisiin perustuva johtaminen, transformationaalisuus ja karismaattisuus, alaisiin keskittyvä johtaminen sekä jaettu johtajuus. Johtamisessa on keskitytty paljon myös johtamisen kulttuuriin, sukupuoliin, identiteettiin sekä etiikkaan. Tässä tutkielmassa ei keskitytä niinkään siihen, mitä johtaminen on, vaan siihen, mitä tulevaisuuden johtamisessa tulisi ottaa huomioon ja miten siinä tulisi kehittyä. Globalisaation kasvaessa ja organisaatioiden muuttuessa sen myötä on myös johtaminen jatkuvassa muutoksessa. Sen lisäksi, että keskitytään siihen mitä johtaminen on nyt, on keskityttävä myös siihen mitä sen pitäisi olla tulevaisuudessa olosuhteiden muuttuessa jatkuvasti.

Barker (2001) on havainnut, että keskustelussa liittyen johtamisen määrittelyyn, johtaminen voidaan määritellä myös ammatti- tai elinkeinoalaksi. Tämä saattaa viitata selvästi kasvavaan kritiikkiin siitä, että myymällä johtamisvalmennuksia ja koulutusta on samalla luotu apriorinen agenda johtamisen tutkimukseen ja siitä tehtyihin ratkaisuihin. Ehkä tämä on yksi ongelma johtamistutkimuksessa. (Barker 2001, 469.) Johtaminen koetaan ja määritellään yleensä sosiaaliseksi prosessiksi. Lisäksi ”teollistunutta” johtamistutkimusta kuitenkin tehdään erottamalla yksittäinen tapahtuma tai rajoitettu joukko tapahtumia ikään kuin tällä tapahtumalla on määriteltävissä alku ja loppu, ja sitä analysoimalla huomataan, että eri tapahtumat edellyttävät syy-seuraussuhteita. (Barker 2001, 472.) Barkerin huomiot ovat teräviä ja siksi onkin tärkeää pitää mielessä johtamisen moninaisuus ja johtamiseen sekä sen tuloksiin vaikuttavat seikat, jotka eivät ole aina tai useimmitenkaan tarkkaan määriteltävissä.

3.2 Johtajan kehittäminen ja johtamisen kehittäminen

Usein saatetaan käsitteellisesti sekoittaa johtajan kehittäminen ja johtamisen kehittäminen, vaikka niiden harjoittamisessa ja tieteellisessä perustassa on kuitenkin eroavaisuuksia. Johtajan kehittäminen perustuu pääosin organisaation inhimillisen pääoman kasvattamiseen ja johtamisen kehittäminen korostaa sosiaalisen pääoman muodostamista organisaatioissa (Day 2000, 581). On tehtävä ero myös johtamisen (leadershipin) ja asioiden johtamisen (managementin) kehittämiselle. Kirjallisuudessa näiden kahden välillä on yhtäläisyyksiä ja ne limittyvät usein keskenään, mutta muutamia keskeisiä eroavaisuuksia löytyy. 'Managementin' kehittämiselle ominaista on hyväksi osoitettujen ratkaisujen soveltaminen tunnettuihin ongelmiin, jolloin kehityksen suunta on kouluttautumisen ja harjoittelun omaista tiettyjen moduulien mukaisesti. 'Leadershipin' kehittäminen suuntautuu organisaation kapasiteetin rakentamiseen, jonka avulla voidaan vastata odottamattomiin sekä ennalta arvaamattomiin haasteisiin. (Day 2000, 582.) Kapasiteetilla tässä tapauksessa tarkoitetaan organisaation henkilöstöä ja sen muodostamia voimavaroja.

Johtajan kehittäminen on yksilön kapasiteetin kasvattamista ollakseen tehokkaampi johtamisrooleissa sekä prosesseissa. Rooleilla ja prosesseilla tarkoitetaan suunnannäyttämistä, yhteistyön luomista sekä alaisten sitoutumisen ylläpitämistä työhönsä. (Van Velsor & McCauley 2004, 2.) Johtamisen kehittäminen on organisaation kapasiteetin kasvattamista, joka vaikuttaa olennaisimpiin edellä mainittuihin johtamistehtäviin, ja jotka koskevat koko organisaatiota. Perinteisesti nämä tehtävät ovat olleet pääosin yksittäisten johtajien harteilla. (Van Velsor ym. 2004, 18.) Johtamisen kehittämisessä voidaan puhua johtamisrooleista, jotka eivät välttämättä ole muodollisia tai perinteisiä auktoriteetti-rooleja (Day 2000, 582). Johtamisprosessit ovat yleensä sellaisia, että ne edesauttavat ryhmiä työskentelemään yhdessä tarkoituksenmukaisesti. Usein tutkimuksessa ja teoreettisessa mielessä johtaminen on erittäin yksilökeskeistä ja johtajien ja seuraajien välille tehdään tarkka erottelu (Day 2000, 583). Organisaatioiden kohtaamat haasteet ovat yhä kompleksisempia, joka johtaa organisaatioiden rakennemuutoksiin ja vähentää johtotasoja yhä harvemmaksi. Organisaatioiden on oltava yhä ketterämpiä ja reagoivampia toimintaympäristössään. Meneillä olevat muutokset vaativat sitä, että yhä useampi organisaation jäsen kaikilla organisaatiotasolla osallistuu johtamisprosessiin. Yhdellä johtajalla ei voi mitenkään olla vastauksia kaikkiin ilmeneviin ongelmiin, varsinkaan sellaisiin, joihin ei ole valmista vastausta. (Day & Halpin 2004, 3.)

Petrie (2014) esittelee johtamisen kehittämisen neljä tulevaisuuden kehityssuuntaa: 1) suurempi fokus vertikaaliseen kehittämiseen, 2) siirretään vastuuta kehityksestä enemmän yksilöille, 3) keski-

tytään enemmän kollektiiviseen kuin yksilökohtaiseen johtajuuteen sekä 4) keskitytään innovatiivisuuteen johtamisenkehittämismetodeissa, katso kuvio 1. Horisontaalista kehittämistä on tutkittu paljon, eli johtajien kyvykkyyksiä. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt vertikaalinen kehittäminen, eli johtajien kehitysvaiheet. Horisontaalista kehitystä voidaan siirtää (tieto), vertikaalinen täytyy jokaisen työstää itse. Nykypäivän kehittämismallit rohkaisevat yksilöitä uskomaan, että joku muu on vastuussa heidän kehityksestään, kuten henkilöstöhallinto, esimies tai kouluttajat. Ihmiset kuitenkin kehittyvät nopeammin kun he tuntevat olevansa itse vastuussa omasta kehityksestään. Johtamisen kehittäminen on tähän päivään mennessä ollut liian yksilökeskeistä. Petrien mukaan on ilmenemässä siirtymä vanhasta paradigmasta, jossa johtajuus elää yksilöissä ja rooleissa, uuteen, missä johtaminen on kollektiivinen prosessi, joka leviää verkostoissa. Vanha kysymys ”Keitä ovat johtajat?” muuttuu kysymykseksi: ”Mitkä ovat ne olosuhteet, jotta johtaminen voi menestyä kollektiivisissa verkostoissa?”. Ei ole kuitenkaan olemassa yksinkertaisia malleja tai ohjelmia, jotka voisivat tehokkaasti kehittää kollektiivista johtamista vastaamaan jatkuvasti kompleksisempaa tulevaisuutta. Tarvitaan innovatiivisuutta, joka auttaa organisaatioita kokeilemaan uusia lähestymistapoja, joissa yhdistetään erilaisia ideoita uusin tavoin ja jaetaan niitä myös muille. NykYTEknologia ja internet tarjoavat molemmat infrastruktuurin tälle ja edesauttavat muutosta. (Petrie 2014, 5.)

Tämänhetkinen fokus	Tulevaisuuden fokus
”Mitä” on johtaminen	”Mitä” ja ”miten” johtamisessa kehitytään
Horisontaalinen kehittyminen	Horisontaalinen ja vertikaalinen kehittyminen
Henkilöstönkehittämisyritykset, oma kehittyminen	Jokaisen yksilön oma kehittyminen
Johtajuus elää yksittäisissä johtajissa	Kollektiivinen johtaminen, joka laajenee verkostojen kautta

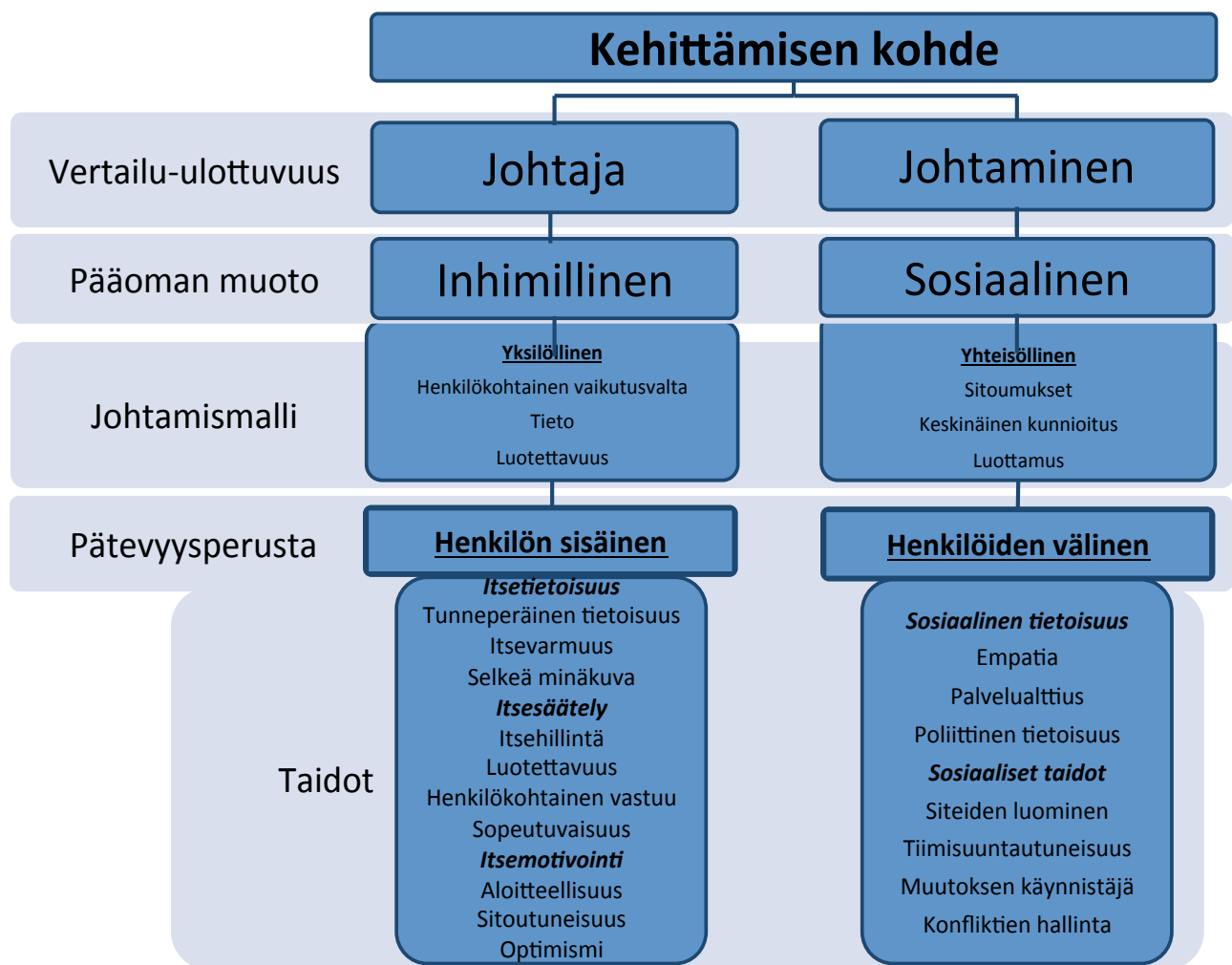
Kuvio 1. Johtamisen kehittämisen neljä tulevaisuuden kehityssuuntaa (Petrie 2014).

Johtajien kompetenssimallit ovat antaneet pohjan johtajien kehittämiseksi. Pitäisi kuitenkin tehdä selkeä ero eri tyyppisille kehittämissuunnille (Petrie 2014, 10.) Petrie (2014) jakaa kehityssuunnat horisontaaliseen ja vertikaaliseen. Horisontaalinen kehittäminen on uusien taitojen, kykyjen ja toimintamallien kehittämistä, eli teknistä oppimista. Horisontaalinen kehittäminen on hyödyllisintä silloin, kun ongelma voidaan selkeästi määritellä ja on olemassa tietyt keinot sen ratkaisemiseen. Vertikaalinen kehittyminen taas viittaa kehitysvaiheisiin, joita yksilöt työstävät selvittäessään eri tilanteita itselleen, jota voidaan kutsua mentaaliseksi kehitykseksi ja mielen kasvuksi. Vertauskuvalisesti voidaan ajatella lasin täyttämistä vedellä. Kun vettä kaadetaan lasiin, yksilö oppii lisää johtamistekniikoita. Vertikaalinen kehittyminen taas tähtää lasin suurentamiseen, jolloin lasilla on enemmän kapasiteettia ottaa vettä (tietoa) vastaan, kun rakenne on muuttunut (johtajan mieli kasvaa). (Petrie 2014, 11.)

Voidaan olettaa, että kehittämällä yksittäisiä johtajia saadaan parempia tuloksia johtamisessa. Jos kuitenkin kehitetään yksilötason johtamiskapasiteettia, eli tietoa, taitoja ja kyvykkyyksiä (inhimillistä pääomaa), jotka ovat tärkeitä johtamisessa, mutta niille ei olekaan käyttöä tai niitä ei osata käyttää suhteiden luomiseen tai vuorovaikutuksessa muiden kanssa (sosiaalinen pääoma), ne ovat täysin hyödyttömiä. (Day ym. 2004, 6.) Johtamisprosessit ovat siis erittäin kompleksisia. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että johtaminen on vuorovaikutusta johtajan ja johtamistilanteen välillä, mutta tämä periaate pitäisi vielä osata toteuttaa käytännössä. Johtajista ei välttämättä voi tehdä älykkämpiä tai luovempia, mutta sen sijaan voidaan luoda tilanteita, jotka sallivat johtajien hyödyntää älyllistä osaamistaan ja kokemustaan tehokkaammin. (Fiedler 1996, 249.) Yksittäisten johtajien kehittäminen on kuitenkin kriittisen tärkeää, sillä ilman johtajien huolellista valmistautumista johtajuuden vaatimuksiin ja haasteisiin, moni johtaja voi löytää itsensä hankalasta tilanteesta ilman neuvoja (Day ym. 2004, 6).

Kun johtajan kehittäminen keskittyy yksilöihin, keskittyy johtamisen kehittäminen taas sosiaaliseen ja henkilöiden väliseen johtamisilmiöön. Johtaminen vaatii aina sosiaalisen kontekstin, ja siksi sitä ei voida suoraan kehittää ilman ihmisiä, jotka ovat muovautuneet yhteen ajan myötä. Johtajan kehittäminen voidaan nähdä yksilön valmistautumisena työskentelemään sosiaalisessa ympäristössä. Johtajien kyvykkyydet ovat inhimillisen pääoma perusta ja niitä voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi ryhmien toimivuuden parantamiseen. Johtamisen voidaan nähdä ennemmin kumpuavan organisaation sosiaalisista rakenteista ja prosesseista sen sijaan, että se lisätään niihin. (Day ym. 2004, 6-7.)

Sen sijaan, että kiisteltäisiin siitä onko johtajan vai johtamisen kehittäminen tarkoituksenmukaista organisaatiolle, pitäisi kiinnittää huomiota siihen, miten linkittää yksilöpainotteinen johtamisen kehittäminen enemmän kollektiiviseen johtamisen kehittämiseen (Day 2000; Day ym. 2004; Petrie 2014). Johtajan kehittämisessä keskitytään johtajan sisäisten ominaisuuksien kehittämiseen, mutta johtamisen kehittämisessä fokuksena ovat sosiaalisessa ympäristössä tarvittavat taidot. Kuviossa 2 selvennetään johtajan ja johtamisen kehittämisen kohteiden eroja.



Kuvio 2. Johtajan kehittämisen ja johtamisen kehittämisen eroavaisuuksia (Day 2000, 584).

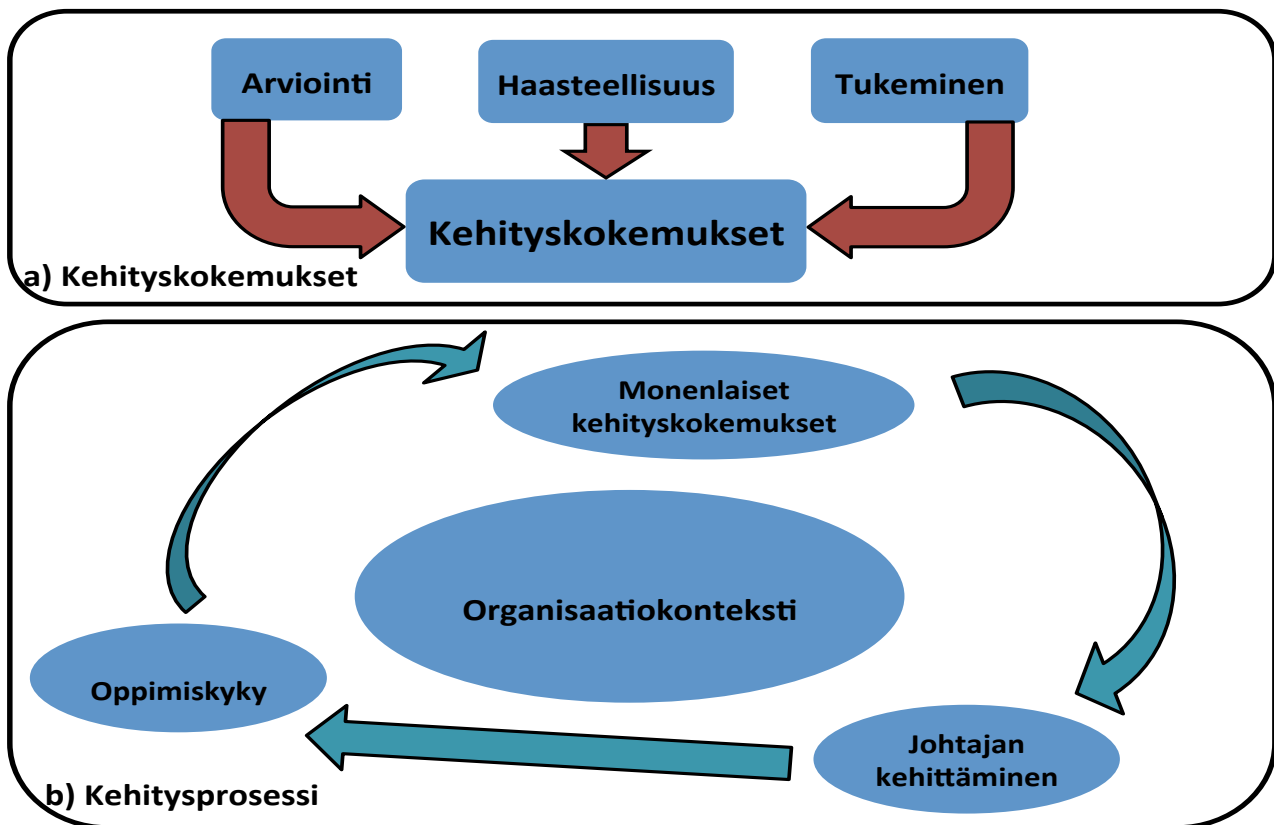
3.3 Johtajan kehittäminen osana organisaation inhimillistä pääomaa

Alkaen 1950-1960 -luvulta on puhuttu inhimillisestä pääomasta, eli osaamisesta ja koulutuksesta kansallisvarallisuuden merkittävänä kohentajana (Ilmonen 2000, 9). Tietoja ja taitoja, eli inhimillistä pääomaa tarvitaan uusien oivallusten syntymiseksi ja niiden käyttöönottamiseksi. Inhimillistä pääomaa on mitattu aluksi koulutustasolla, joka saattaa joillain aloilla olla edelleen tärkein inhimil-

lisen pääoman mittari. Nykyään sen rinnalle ovat inhimillisen pääoman mittareina nousseet esimerkiksi työkokemus ja terveydentila. (Kajanoja 1999, 8-9.) Myös esimerkiksi sosiaaliset suhteet perheissä ja muualla yhteisöissä on nähty olevan tärkeä tekijä inhimillisen pääoman kehityksessä. (Coleman 1988, 113). Yksi niistä syistä, miksi organisaatiot panostavat henkilöstönsä koulutukseen, on se, että halutaan parantaa ja suojella organisaation inhimillistä pääomaa organisaation kilpailuetuna (Davenport 1999).

Voidaan olettaa, että jokaisen ihmisen on jossain elämänvaiheessa otettava johtajan rooli ja osallistuttava johtamisprosesseihin kantaakseen vastuuta osana suurempaa sosiaalista ympäristöä – esimerkiksi työorganisaatiot, sosiaaliset vapaaehtoisryhmät, naapurustot sekä muut ryhmät, joissa ihmiset toimivat. Johtamisroolit voivat olla virallisia ja epävirallisia. Oletus kuitenkin on, että jokainen ihminen voi oppia ja kasvaa siten, että heistä tulee tehokkaampia näissä erilaisissa johtamisrooleissa ja –prosesseissa. Tämä henkilökohtainen kehittämisprosessi, joka parantaa johtajan tehokkuutta ja johtamiskapasiteettia, voidaan käsittää johtajan kehittämiseksi. (Van Velsor ym. 2004, 2-3.)

Ihmisen johtamiskapasiteetilla on osittain juuret geeneissä, varhaislapsuudessa ja aikuisajan kokemuksissa. Ihmiset voivat kuitenkin kehittää tätä kapasiteettia käyttämällä heidän olemassa olevia vahvuuksiaan ja taitojaan heikompien osa-alueiden kehittämiseen. Kuviossa 3 kuvataan aineksia johtajan kapasiteetin kasvattamiseen. Se on kaksiosainen malli, jossa kuvion osassa a) yhdistyvät elementit, jotka tekevät kehityksellisistä kokemuksista voimakkaampia: arviointi, haaste ja tukeminen. Voidaan olettaa, että johtajat oppivat pääosin kokemusten kautta, mutta silti kaikki kokemukset eivät ole yhtä kehittäviä. Esimerkiksi koulutusohjelma, joka rohkaisee jatkuvaan harjoitteluun ja auttaa osallistujia virheiden tarkastelussa on luultavasti kehittävämpi oppimiskokemus kuin koulutusohjelma, joka tarjoaa informaatiota, mutta ei tue harjoittelussa. Tilanteet, jotka auttavat yksilöitä ponnistelemaan ja tarjoavat siinä tukea sekä palautetta, luultavimmin stimuloivat johtajan kehittämistä enemmän kuin tilanteet, joista nämä elementit puuttuvat. Mikä tahansa kehityskokemus on rikkaampi, mikäli siinä ovat arvioinnin, haasteen ja tuen elementit. (Van Velsor ym. 2004, 3-10.)



Kuvio 3. Johtajan kehittämismalli (Van Velsor ym. 2004, 4).

Kuvion b-osa osoittaa, että johtajan kehittäminen on prosessi, joka vaatii monenlaisia kehityskokemuksia ja kyvyn oppia näistä kokemuksista. Kyky oppia on elementti, jonka yksilö tuo kehitysprosessiin. Ihmiset oppivat kuitenkin samankaltaisista kokemuksista eri tasoisesti ja eri tavoin. Siihen vaikuttaa osittain niin haasteen taso, jonka eri ihmiset mieltävät eri tavoin, kuin myös yksilön kyky oppia kokemuksesta. Oppimiskyky on kompleksinen yhdistelmä motivaatiotekijöitä, henkilökohtaisia tekijöitä sekä oppimistekniikoita. Mallin b-osasta voidaan myös nähdä, että oppimiskokemuksilla ja oppimiskyvyllä on suora vaikutus toisiinsa. Sitoutuminen oppimiskokemuksiin voi parantaa yksilön kykyä oppia. Hyvän oppimisvalmiuden omaaminen voi edesauttaa suurempaa kehitystä kehityskokemuksista. Vaikka mallissa käsitteinä kehityskokemukset sekä oppijayksilö ovat erikseen, ovat ne todellisuudessa erittäin läheisesti yhteydessä toisiinsa: kehityskokemukset voivat parantaa yksilön oppimiskykyä ja yksilöt, jotka omaavat korkean oppimiskyvyn saattavat tietoisesti etsiä erilaisia kehityskokemuksia, ja hyötyä niistä täten enemmän. B-osa osoittaa myös, että johtajan kehittämisprosessi on aina osa jotakin organisaatiokontekstia. Se voi olla organisaation liiketoimintastrategia, kulttuuri tai mikä tahansa muu osa lukuisista organisaation systeemeistä ja prosesseista. Tämä konteksti muokkaa johtajan kehittämisprosessia: miten se on keskitetty, miten hyvin se on integroitu ja systematisoitu sekä kuka on vastuussa siitä. (Van Velsor ym. 2004, 4-5.)

Kegan & Lahey (2009, 17) ovat kehittäneet kolmiportaisen ihmisen kehitysvaiheita kuvaavan prosessin, joka perustuu mielen kehittymiseen ja on hyvä malli myös johtajan mahdolliseen kehittymiseen. Ensimmäinen taso on sosialisoinut mieli, jossa ihminen on muotoutunut ympäristön odotusten mukaan. Siihen, mitä ihminen ajattelee tai sanoo vaikuttaa vahvasti se, mitä hän ajattelee muiden haluavan kuulla. Toinen vaihe on itseohjautuva mieli, jolloin ihminen on kehittänyt oman ideologian tai sisäisen kompassin ohjaamaan itseään. Ihmisellä on omat uskomukset, henkilökohtaiset säännöt ja rajat sekä arvot. Kolmas vaihe on itsemuuntautuva mieli. Ihmisellä on oma ideologia, mutta hän pystyy ottamaan askeleen taaksepäin ja katsomaan onko se liian rajoitteinen tai vaillinaisen. Ajatteluun voidaan sisällyttää enemmän ristiriitaisuuksia ja vastakkain olevia ajatuksia, eikä ole tarvetta jakaa ajattelua.

3.4 Johtamisen kehittäminen osana organisaation sosiaalista pääomaa

3.4.1 Johtamisen kehittäminen

Haasteet, joita organisaatiot kohtaavat tänä päivänä, sisäisesti ja ulkoisesti, ovat sellaisia, jotka usein hukuttavat olemassa olevat voimavarat ja haastavat tunnetut ratkaisut. Organisaatioilta ja yksilöiltä vaaditaan muutosta ja oppimiskykyä. Haasteet ovat niin kompleksisia, että yksittäiset johtajat eivät pysty hallitsemaan niitä yksin. Ratkaisuja on pystyttävä luomaan kaaoksen ja epävarmuuden keskellä. Laajentaakseen johtamiskapasiteettia, on organisaatioiden kehitettävä yksilöiden lisäksi myös työryhmiä, tiimejä ja työyhteisöjä. On luotava yhteyksiä yksilöiden välille, ryhmien välille, ryhmien ja organisaation välille sekä organisaation ja avainrakenteiden sekä osakkeenomistajien välille unohtamatta ympäristöä. Kehittämällä vuorovaikutussuhteita parannetaan riippuvuussuhteiden ymmärtämistä ja tunnistamista, joka edistää sitoutumista yli rajojen, yhteisiä tavoitteita sekä toteuttaa johtamistehtäviä entistä kattavammin. Kuvio 4 havainnollistaa johtajan kehittämisen ja johtamisen kehittämisen suhdetta sekä muutoksia, joita tämä siirtymä merkitsee käytännössä. (Van Velsor ym. 2004, 18-19.)



Kuvio 4. Johtamisen kehittämisen viitekehys (Van Velsor ym. 2004, 20).

Kuviossa on kaksi toisiansa leikkaavaa akselia. Horisontaalinen akseli kuvaa vasemmalla puolella kehittämistä, joka suuntautuu yksilöihin. Oikealla puolella taas kehitys suuntautuu kollektiiviseen kehittämiseen (ryhmät ja organisaatiot). Vertikaalinen akseli erottaa ylhäällä kehittämisen, joka keskittyy eri tekijöiden (yksilöt ja ryhmät) kyvykkyyksien kehittämiseen ja alhaalla kehittämisen, joka keskittyy eri tekijöiden riippuvuussuhteiden kehittämiseen. Perinteiset johtamisenkehittämishjelmat, joissa fokus on yksilöiden kyvykkyyksien kehittämisessä, kuten 360°-palautemenetelmät tai muut valmennukset, asettuisivat kuvion vasempaan yläkulmaan. Myös muut tavat, joilla yksittäiset johtajat oppivat, kasvavat ja kehittyvät kokemustensa avulla kuuluu tähän lokeroon. Tiimien ja organisaation kehittäminen siirtää fokusta yksilöistä kollektiiviseen kehittämiseen. Toiminnan kehittäminen jää kuitenkin eri toimijoiden kehittämiseksi, kuten tiimien kyvykkyyksien, tai keskittyy organisaation sisäisiin prosesseihin, kuten kulttuuriin tai systeemien muutoksiin. Kaksi alinta lokeroa keskittyvät kehittämään riippuvuussuhteita yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation välillä. Käytänteet näissä lokeroissa kehittävät eri toimijoiden vuorovaikutussuhteita, jotta työ organisaatiossa olisi mahdollisimman tehokasta. Kuviosta voidaan huomata yksilöllisen, kollektiivisen ja vuorovaikutukseen perustuvan kehittämisen linkittyvän organisaation kulttuuriin ja systeemeihin, ja näin ollen muokkautuvan niiden mukaisesti. Kulttuuri ja systeemit heijastelevat usein organisaation

jäsenten olettamuksia riippuvuussuhteista, oppimisesta, työnteosta sekä johtamisprosesseista. Kulttuurit ja systeemit voivat joko tukea tai olla esteenä kehittymiselle. (Van Velsor ym. 2004, 20-21.) McCauley (2001, 370) jäsentää myös kolme seikkaa, jotka ovat erityisen tärkeitä johtamisen kehittämisessä: organisaation kehittämisstrategia, jolla on vahva yhteys organisaation liiketoimintavoitteisiin sekä –strategioihin, henkilöstöjohtamiskäytänteet, jotka tukevat kehittämistä sekä organisaatiokulttuuri, joka tukee oppimisen tärkeyttä.

3.4.2 Sosiaalinen pääoma

Huomion kiinnittäminen työntekijän ammattitaitoon tai sen käyttämättä jättämiseen ja sen merkitykseen työn tuottavuuden kasvussa on ollut epäilemättä hyödyllistä. Puutteenä on kuitenkin ollut sen yksilökeskeisyys. Keskeistä on ottaa huomioon myös työn organisoinnin tavat ja työelämän suhteet yleisestikin. Niiden merkitys korostuu eittämättä talouden globalisaation myötä. Voi olla, että juuri ne ovat ratkaisevassa asemassa, kun haetaan kilpailuetuja. Tämän vuoksi halutaan kiinnittää huomiota mikrotason taloudelliseen yhteistyöhön niin organisaation sisällä kuin niiden välillä. (Ilmonen 2000, 9.) Sosiaalinen pääoma on 1990-luvun käsite ja se sisältää ajatuksen siitä, että luottamus yhteiskuntaan, yhteisöjen epäviralliset ja viralliset toimintatavat, kansalaisten vuorovaikutusverkot, arvot ja sosiaaliset normit ja muut sosiaaliset rakenteet vaikuttavat olennaisesti taloudelliseen kehitykseen. Yleisesti käsite yhdistää sosiaaliset rakenteet ja normit talouden tehokkuuteen. (Kajanoja 1999, 7.) Idea tutkia sosiaalista pääomaa yrityksissä ja muissa organisaatioissa on suhteellisen uusi, jonka syynä voi olla kiinnostus siihen, miten yritykset mekaanisesti toimivat, joka taas on naamioinut organisaatioiden sosiaalisen luonteen (Cohen ym. 2001, 6). Sosiaalinen pääoma vastaa kysymyksiin: Millaisia ovat ihmisten väliset suhteet? Ovatko yhteiskunnan ja yhteisön pelisäännöt kunnossa? Onko yhteisössä luottamuksen ilmapiiri? Liikkuuko informaatio? Onko yhteisössä suuntauduttu rakentamaan yhteistoimintaan? (Kajanoja 1999, 9.)

Yksi sosiaalisen pääoman käsitteen nykyisen sisällön luoja on James Coleman. Coleman (1988) tutki artikkelissaan koulun keskeyttäneitä ja keskeyttämiseen vaikuttavia tekijöitä. Hän erotteli keskeyttämistä selittävät perhetaustaa koskevat seikat kolmeen eri osaan: taloudelliseen pääomaan, inhimilliseen pääomaan sekä sosiaaliseen pääomaan (Coleman 1988, 98.) Taloudellinen pääoma edusti perheen taloudellisia resursseja tukea lapsiaan koulutuksen saamisessa. Inhimillinen pääoma kuvaa vanhempien koulutustason vaikutusta lapsiin. Sosiaalinen pääoma edusti perheen sisäistä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, joka kannustaa niin perheen sisällä kuin sen ulkopuolella, esimerkiksi koulussa. Colemanin tutkimuksen mukaan taloudellinen, inhimillinen sekä sosiaalinen pääoma vaikuttivat koulun keskeyttämiseen. Kuitenkin taloudellisen ja inhimillisen pääoman posi-

tiivinen vaikutus oli vähäinen sosiaalisen pääoman puuttuessa. (Coleman 1988, 109-110.) Coleman (1988, 101-105) määrittelee sosiaalisen pääoman muodoiksi velvollisuudet ja odotukset, informaatiopotentialin sekä normit ja tehokkaat sanktiot. Yritykset voivat muodostaa sosiaalista pääomaa esimerkiksi jakamalla tietoa, mikä mahdollistaa hintakartellin alalla (Coleman 1988, 98). Vaikka sosiaalisella pääomalla on käytöllistä arvoa, sitä ei voida vaihtaa tai siirtää helposti. Esimerkiksi ystävyys-suhteet ja sitoumukset eivät ole välittömästi siirrettävissä henkilöltä toiselle. (Nahapiet ym. 1998, 244.) Keskeistä kaikissa sosiaalisen pääoman muodoissa on luottamus. Esimerkiksi velvollisuudet ja odotukset perustuvat vastavuoroisuuden periaatteelle, jolloin voidaan luottaa siihen, että ihmiset täyttävät velvollisuutensa sekä odotukset. Vaikka sosiaalisella pääomalla on monia muotoja, jokaisessa muodossa on kuitenkin kaksi yhteistä ominaisuutta: 1) ne muodostavat osan sosiaalista rakennetta 2) ja ne edistävät yksilöiden toimintaa rakenteen sisällä (Coleman 1988). Colemanin sosiaalisen pääoman käsitteen määrittely on hiukan epäselkeä, mikä saattaa johtua Colemanin määrittelystä esimerkein sen sijaan, että käsitteen määrittely olisi enemmän selittävää. Putnamin (1993) sosiaalisen pääoman kolme elementtiä taas ovat sosiaaliset verkostot, vastavuoroisuuden normit sekä luottamus. Sosiaalinen pääoma kiertää kehää ja on jatkuvasti liikkeessä näissä elementeissä ja tätä kautta vahvistaa itseään.

Nahapiet ym. (1998, 243) määrittelevät sosiaalista pääomaa sen kolmen eri ulottuvuuden kautta, joita ovat rakenteellisuus, yhteisöllisyys sekä kognitiivisuus. Rakenteellinen ulottuvuus liittyy pääosin sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jota määrittävät verkostosuhteiden luomiskeinot. Sosiaalisen rakenteen resurssina sosiaalinen pääoma elää ihmisten välisissä suhteissa. (Nahapiet ym. 1998, 244.) Sosiaalinen rakenne on tulosta kaikkien osapuolten sitoutumisesta tietyssä sosiaalisessa verkostossa (Day 2000, 585). Sosiaalisen pääoman yhteisöllinen ulottuvuus viittaa toiminnallisiin resursseihin, jotka elävät verkostosuhteissa, kuten luottamus ja luotettavuus (Nahapiet ym. 1998, 244). Yhteisöllisyys kuvaa henkilökohtaisia suhteita, jotka ovat kehittyneet yhteisen historian tuloksena (Day 2000, 585). Luottamus on siis suhteen keskeinen ominaispiirre, mutta luotettavuus kuuluu yksilön sisäisiin ominaisuuksiin (Barney & Hansen 1994). Tämä korostaa niin yksilön kyvykkyyksien kehittämistä kuin yhteisöllisten kyvykkyyksien kehittämistä, ja linkittää johtajan kehittämisen johtamisen kehittämiseen (Day 2000, 585). Kolmas ulottuvuus on kognitiivinen, joka esiintyy organisaation kulttuurissa tai visiossa, ja perustuu yhteisiin arvoihin, jotka ovat keskinäisen kunnioituksen lähde (Nahapiet ym. 1998, 244).

Leonardi (1997) avaa keskeisen näkökohdan liittyen sosiaaliseen pääomaan. Hänen mukaansa kyse on pääomasta, joka on tuloksen arvioinnista määräytyvä käsite. Jotta pääoma on pääomaa, on sen

myös tuotettava jotakin. Jos mitataan sosiaalista pääomaa, tuloksena on oltava taloudellista kasvua ja hyvinvointia yhteiskunnan tasolla. (Leonardi 1997, 24.) Colemanin (1988, 98) mukaan, toisin kuin muut pääoman muodot, sosiaalinen pääoma on tuottavaa, koska sen olemassaolo mahdollistaa sellaisten tavoitteiden saavuttamisen, joita ilman sosiaalista pääomaa olisi mahdotonta saavuttaa. Esimerkiksi ryhmä, jossa vallitsee vahva luottamus, on kyvykkäämpi saavuttamaan paljon enemmän kuin ryhmä, jossa luottamusta ei ole (Coleman 1988, 101; Nahapiet ym. 1998). Ei voida kuitenkaan ajatella, että kollektiivinen sosiaalinen pääoma koostuu yhteenlasketuista yksilöllisistä sosiaalisista pääomista, vaan sosiaalinen pääoma välittyy verkostojen kautta, joissa yksilöt kuitenkin toimivat. Sosiaalinen pääoma voidaan erottaa muista ”pääomista” yksilöiden välisillä suhteilla ja vastavuoroisuuden periaatteella. (Kovalainen & Österberg 2000, 72.)

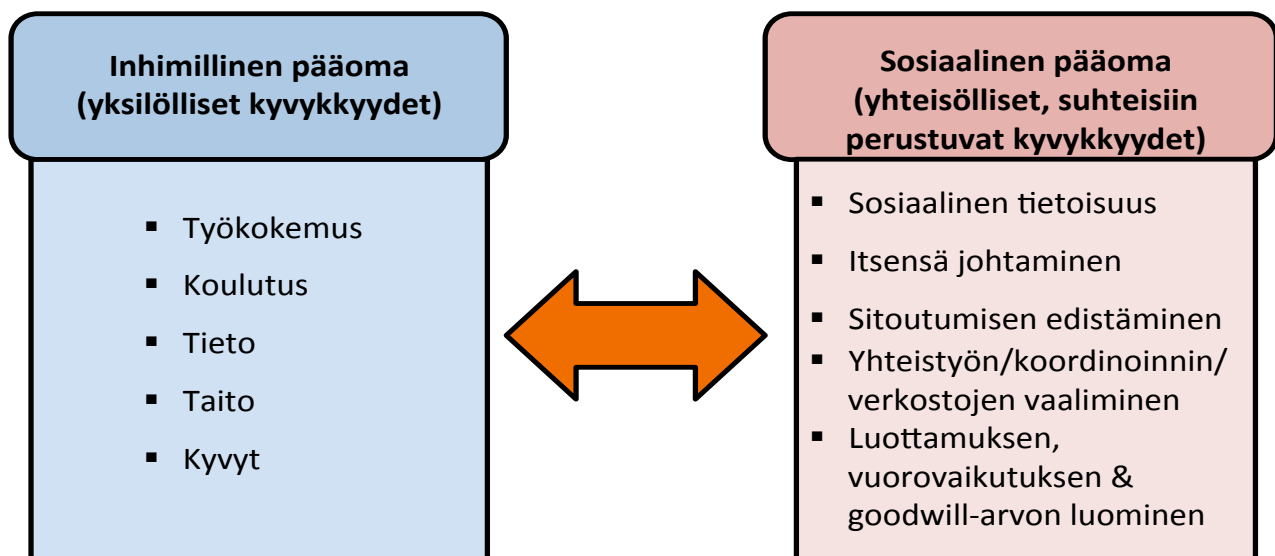
Sosiaalisen pääoman käytössä on nähty ongelmana määrittelytason epäselvyyden lisäksi myös se, että sosiaalisen pääoman lähteet sekoittuvat sosiaalisesta pääomasta kumpuaviin hyötyihin. Tämä voi johtaa helposti kehäpäättelyyn: sosiaalisen pääoman olemassaolo on usein johdettu yksilön tai ryhmän hankituista ominaisuuksista. Kun sosiaalinen pääoma ja siitä saatavat hyödyt menevät sekaisin keskenään käsitteen määrittelyssä, voimme siis vain päätellä, että menestyjät menestyvät ja epäonnistujat epäonnistuvat. (Kovalainen & Österberg 2000, 72.) Coleman (1988, 119) korostaakin sosiaalisen pääoman julkisen hyödyn aspektia, jossa tekijät, jotka tuottavat sosiaalista pääomaa saattavat saada vain murto-osan sen hyödyistä, joka johtaa sosiaalisen pääoman ali-investointiin.

3.4.3 Johtamisen kehittäminen sosiaalisena pääomana

Organisaatiot elävät tällä hetkellä epävakaa ja virtuaalisessa ympäristössä, jolloin muodostuu kasvava tarve keskittyä johtajien kykyihin luoda, hyödyntää sekä ylläpitää sosiaalista pääomaa. Yritysten epävakaisuus on tällä hetkellä ilmiselvää, joka näkyy meneillään olevista muutoksista henkilöstöpolitiikassa ja käytännöissä sekä organisaatioiden välillä tapahtuvista toimittajavaihdoksista, kasvavasta kansainvälisestä kilpailusta sekä organisatoristen rajapintojen muutoksesta kohti fuusioitumista ja yrityskaupankäyntiä. (McCallum & O’Connell 2008, 152-153.)

Kuvio 5 osoittaa inhimilliselle ja sosiaaliselle pääomalle tunnusomaisia piirteitä. Vaikka nämä käsitteet poikkeavat toisistaan selvästi, niiden välillä on kuitenkin olemassa riippuvuussuhde, jonka avulla toisen saavuttamat hyödyt edesauttavat myös toisen mahdollisia hyötyjä. (McCallum ym. 2008, 155.) Yleisesti voidaan sanoa ja kuten aiemmin on jo todettu, että johtamisen kehittämisessä on kiinnitetty suuresti huomiota johtajien kyvykkyyksien, eli inhimillisen pääoman kasvattamiseen, jolloin yhteisöllisten ja suhdeperusteisten kyvykkyyksien, eli sosiaalisen pääoman kehittäminen on

jäänyt vähemmälle (Day 2000, 585).



Kuvio 5. Inhimillisen ja sosiaalisen pääoman ominaisuuksia (McCallum ym. 2008, 155).

Sosiaalinen ja inhimillinen pääoma eivät ole täysin itsenäisiä käsitteitä. Jotkut johtamistaidot voidaan nimittäin luokitella niin inhimilliseksi kuin sosiaaliseksikin pääomaksi. Esimerkiksi kommunikaatiotaidot voidaan nähdä sekä inhimillisenä että sosiaalisena pääomana, sillä ne heijastuvat niin yksilön kykyihin kuin yhteisöllisiin kyvykkyyksiin olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (McCallum ym. 2008, 158.) McCallumin ym. (2008) mukaan tehokkaat strategiset johtajat rakentavat ja osaavat käyttää hyödyksi sosiaalista pääomaa, joka johtaa hyviin tuloksiin liiketoiminnassa. Ensinnäkin tällaiset johtajat eivät näe johtajuutta arvona tai tittelinä vaan asemana, joka on vastuussa kirjalle joukolle osakkeenomistajia. Toiseksi, tehokkailla johtajilla on yhteistyöpainotteinen lähestymistapa ja he pyrkivät toimimaan yhteistyössä yhteisön jäsenten kanssa käyttäen heidän tietämystään hyväntahtoisesti hyväksi, joka vahvistaa kumppanuussuhdetta. Kollegoista muodostetaan enemmän yhteisöjä kuin yrityksiä, jotka muodostuvat työntekijöistä, joita rajoittavat perinteiset hierarkiatasot. Kolmanneksi johtajat työskentelevät valmentajina työyhteisössä, jossa keskeistä on jakaminen jäsenten kesken kasvattaen kollektiivista energiaa, joka johtaa intellektuaalisen pääoman ja tiedon luomiseen sekä jakamiseen. Neljänneksi johtajat hallitsevat paradoksia, jossa samaan aikaan kilpaillaan sekä ollaan yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. (McCallum ym. 2008, 156.)

Sosiaalinen pääoma on tärkeä tekijä johtajien toiminnassa, mutta se kytkeytyy myös organisaation suorituskykyyn. Tätä voidaan selittää suhteisiin perustuvalla varallisuudella (relational wealth), joka vaikuttaa organisaation kilpailuetuihin. Sitä on vaikeaa jäljitellä, sillä se on organisaatiokohtainen, kausaalisesti monitulkintainen sekä sosiaalisesti monimutkainen (Coff & Rousseau 2000). Aiem-

man tutkimustiedon perusteella McCallum ym. (2008, 157) esittävät sosiaalisen pääoman viisi positiivista vaikutusta organisaatiossa. Sosiaalinen pääoma vähentää transaktiokustannuksia, sillä luottamuksen kehittyminen vähentää tarvetta valvoa liiketoimintakumppaneita. Se parantaa tiedon luomista ja jakamista johtuen luottamuksesta, jaetuista tavoitteista sekä yhteisestä ideologiasta. Organisaatiollinen vakaus ja jaettu ymmärrys edistävät yhdenmukaista toimintaa. Pyrkimällä vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta, irtisanomiskustannuksia sekä palkkaus- ja koulutuskustannuksia vakautetaan organisaation jäsenyyttä. Tällöin henkilöstö vuorostaan auttaa ylläpitämään organisaation arvokasta osaamista. Maksimoimalla kilpailun ja yhteistyön arvoja organisaatiot voivat kasvattaa mahdollisuuksiaan ansaita voittoa keskimääräistä enemmän.

Sosiaalinen pääoma ei ole sitä, että kaikkien organisaatiossa on pidettävä toisistaan ja hyväksyttävä kaikki ihmiset. Se ei tarkoita, että pitää olla ”kiva”. Organisaatio elää yhteistyöstä, keskinäisestä kunnioituksesta ja yhteisymmärryksestä, joka juontuu siitä, miten työt organisaatiossa saadaan tehtyä. Vaikka sosiaalinen pääoma olisi vahvaa, se ei tuota pehmeää ja epäkriittistä kulttuuria. Sosiaalinen pääoma ei myöskään tarkoita, että ihmisten pitäisi jakaa asioita heidän yksityiselämästään, joka enemmän häivyttää rajaa työn ja kodin väliltä. Vaikka ystävyys-suhteita kehittyy usein työpaikalla, ei yhteistyö ole riippuvainen siitä, ovatko työkollegat ystäviä tai tietävätkö he paljon asioita toisistaan. Kaikkia ei ole myöskään tarkoitus miellyttää teeskentelemällä tasa-arvoisuutta ja kunnioitusta. Kutsumalla kaikkia yhtiökumppaniksi tms., vaikka todellisuudessa vain harvalla on päätösvaltaa tai suora yhteys organisaation menestykseen, voi synnyttää kyynisyyttä. Toiminnan on oltava autenttista ja todellista. Tekopyhyys lähinnä tappaa sosiaalista pääomaa. (Cohen ym. 2001, 13-14.)

Sosiaalisen pääoman kehittäminen

On monia tapoja, miten sosiaalisen pääoman kehittämistä voidaan korostaa myös johtamisen kehittämisessä. McCallum ym. (2008) esittävät kolme eri lähestymistapaa tässä suhteessa, joista jokainen voi olla joko täydentävä tai looginen jatko jo olemassa oleviin lähestymistapoihin: avoimien ja yhtenäisten ajattelutapojen luominen korostamalla rajojen ylittämisen tärkeyttä, käyttämällä hyväksi suhteisiin perustuvia näkökulmia johtamisen kehittämisessä sekä verkosto- ja ”tarinankertomistaitojen” aktiivinen kehittäminen. Sosiaalisen pääoman taidot, jotka ovat keskeisiä johtamisessa, voivat parantua ohjaamalla johtamisen kehittämistä nämä ja muun kaltaiset lähestymistavat huomioon ottaen. Tutkimalla tavallisia työprosesseja ja -vaiheita, eli jokapäiväistä arkityötä, huomio harvoin kiinnittyy suhteisiin työpaikalla. Kiinnittämällä huomiota näihin suhteisiin, voidaan kehittää myös sosiaalista pääomaa. Suhteiden rakentamiseen perustuvia ja yhteisöllisiä näkökulmia on yleistettävä myös erilaisissa johtamisenkehittämistyökaluissa kuten esimerkiksi valmentamisessa, mentoroin-

nissa sekä työnkierrossa, jolloin johtajat eri tehtävissään kokisivat tärkeäksi myös sosiaalisen pääoman kehittämisen, eikä ainoastaan inhimillisen pääoman. Myös johtajien käymät tarkoitukselliset keskustelut ja tärkeiden tarinoiden jakaminen kasvattaa sosiaalista pääomaa. (McCallum ym. 2008, 163-164.) McCallum ym. (2008, 155) esittelevät myös muita tärkeitä seikkoja johtajien huomioon otettavaksi, jotta he kykenisivät rakentamaan, kehittämään sekä vaikuttamaan sosiaaliseen pääomaan: kyky tunnistaa tarvittava hiljainen tieto, hiljaisten voimavarojen arviointi, sisäisen luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen, suhteiden luominen myös organisaation ulkopuolella, ulkopuolisten suhteiden tuottamien resurssien hyödyntäminen.

Sosiaalinen pääoma koostuu aktiivisista suhteista ihmisten välillä: luottamus, yhteinen ymmärrys sekä jaetut arvot ja käyttäytymismallit sitovat inhimillisten verkostojen ja yhteisöjen jäseniä, ja tekee yhteistoiminnan mahdolliseksi. Sosiaalinen pääoma tekee organisaatiosta tai toiminnallisesta ryhmästä jotakin enemmän kuin vain joukon yksilöitä. Sosiaalinen pääoma toimii siltana ihmisten välillä. On tuettava yhteistyötä, sitoutumista, saatavuutta tietämykseen ja erilaisiin taitoihin sekä organisaation johdonmukaisia käyttäytymismalleja. Sosiaaliseen pääomaan voidaan panostaa antamalla ihmisille aikaa ja tilaa luoda suhteita, osoittamalla luottamusta, keskustelemalla usein aikomuksista ja uskomuksista sekä tarjoamalla kohtuullisia mahdollisuuksia ja palkkioita, jotka kannustavat osallistumaan toimintaan aidosti eikä ainoastaan läsnäoloon. (Cohen ym. 2001, 3-4.)

3.5 Johtamisen kehittämisen haasteet

Yksi yhteinen elementti johtamisenkehittämishjelmille on, että ne perustuvat oppimisen teorioihin ja periaatteisiin, vaikkakin kritisoitu on, että kehittämishjelmilla ei olisi tarpeeksi vahvaa pohjaa oppimisteoriat huomioon ottaen. Iän ikuinen ongelma on yhteyskatko tutkijoiden, jotka tutkivat ja ymmärtävät kehittämisprosesseja, ja niiden välillä, jotka tarjoavat johtamiskoulutusta. Paljon energiaa ja huomattavan suuria selvitystöitä vaatii tiettyjen johtamisen kehittämistekniikoiden luominen ja arviointi, kuten esimerkiksi 360°-palautearviointi tai mentorointi. Ongelmia ilmenee kun näitä ohjelmia tai tekniikoita implementoidaan, joka johtaa niiden potentiaalisen vaikuttavuuden vähenemiseen. Epäonnistuminen sovittaa koulutustarpeet oikeaan koulutusohjelmaan, epäonnistuminen välittää koulutuksessa opittu työpaikalle tai epäonnistuminen integroida uusia johtamiskäyttäytymismalleja työryhmään tai -tiimiin ovat hyviä esimerkkejä kehitystä heikentävistä tekijöistä. (Murphy & Riggio 2003, 2.)

Petrie (2014, 7) listaa tekijöitä, jotka ovat tänä päivänä keskeisiä ympäristön luomia haasteita tulevaisuuden johtajille. Näitä ovat: informaation ylikuormitus, järjestelmien ja liiketoimintayhteisöjen

linkittymättömyys, perinteisten organisaatiorajojen häviäminen, vanhojen työkäytäntöjen häirintä uusilla teknologioilla, uusien sukupolvien tuomat erilaiset arvot ja odotukset työpaikoilla sekä lisääntynyt globalisaatio, joka aiheuttaa tarpeen johtamiseen yli kulttuurirajojen. Voidaan puhua VUCA-ympäristöstä, jossa johtajat joutuvat työskentelemään: epävakaa (volatile), muutoksia tapahtuu nopeasti ja suuressa mittakaavassa; epävarma (uncertain), tulevaisuutta ei voida missään määrin ennustaa; kompleksinen (complex), haasteet ovat monimutkaisia monien tekijöiden toimesta ja syitä ja seurauksia on useita; sekä epäselvä (ambiguous), on epäselvää mitä eri tapahtumat tarkoittavat ja mikä vaikutus niillä on.

4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana on karttunut melkoinen määrä tutkimustyötä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoriasta. James M. Burns (1978) esitteli ensimmäisenä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen konseptin hoitokeinona poliittiseen johtamiseen. Burns (1978) ero transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen väillä liitty siihen, mitä johtajat ja johdettavat voivat tarjota toisilleen. Transformationaaliset johtajat tarjoavat päämääriä ja merkityksiä, jotka ylittävät lyhyen aikavälin tavoitteet ja keskittyvät korkeatasoisempiin olennaisiin tarpeisiin. Transaktionaaliset johtajat sitä vastoin keskittyvät voimavarojen varsinaiseen vaihtamiseen. (Burns 1978, 17-19.) Transformationaalinen johtaminen ilmenee johdettavien samaistumisena johtajan tarpeisiin, kun taas transaktionaalinen johtaja pyrkii antamaan johdettaville jotakin mitä he haluavat vaihtokauppana jostakin, mitä johtaja haluaa (Burns 1978, 17-20). Burns (1978) mukaan transaktionaalinen johtaminen on arkipäiväisempää kuin transformationaalinen johtaminen, mutta sen seuraukset ja tulokset ovat vähäisemmät.

Bass (1985) pohjaa teoriansa transformationaalisesta johtamisesta Burns (1978) muodostamaan konseptiin, mutta muokkaa ja tarkentaa sitä melko paljon. Bass ei yhdy siihen, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen edustavat tietynlaisen johtamisen ääripäitä. Bassin mukaan transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ovat erillisiä käsitteitä. Lisäksi parhaat johtajat ovat sekä transformationaalisia että transaktionaalisia. Bass käsitteli myös erittäin yksityiskohtaisesti käyttäytymismalleja, jotka ilmentävät transformationaalista ja transaktionaalista johtamista. Vaikka teoria on läpikäynyt useita muutoksia, niin viimeisimmässä versiossa on neljä transformationaalisen johtamisen ulottuvuutta, kolme transaktionaalisen johtamisen ulottuvuutta sekä johtamattomuuden ulottuvuus.

4.1 Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen tutkimus

Siitä lähtien kun transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen on esitelty ja määritelty, sitä on tutkittu monissa eri tutkimuksissa, monin eri tavoin ja näkökulmin. Aiemmat tutkimukset ovat vahvasti painottuneet sotilaallisiin organisaatioihin, mutta myöhemmin transformationaalista johtamista on tutkittu myös liiketoiminnan johtamisessa, valtiollisissa instituutioissa, koulutuksessa, terveydenhuollossa sekä voittoa tavoittelemattomalla sektorilla (Bass & Riggio 2006). Sitä on tutkittu useissa kenttätutkimuksissa (Dvir, Eden, Avolio & Shamir 2002) ja tehty niin tilastollista kuin (Schaubroeck, Lam & Cha 2007) ja kokeellistakin (Arthur & Hardy 2012) tutkimusta. Tutkimuksissa

on laaja kirjo johtajista eri konsepteissa kuten sotilaallisissa, koulutuksellisissa (Selzer & Bass 1990) ja liiketoiminnallisissa (Howell & Avolio 1993) sekä monella eri tasolla yritysten toimitusjohtajista alempien tasojen esimiehiin. Suurin osa tutkimuksesta on tehty Yhdysvalloissa, mutta myös muualla on tehty aiheeseen liittyvää tutkimusta enenevässä määrin. (Bass 1997.)

4.2 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen

Harvat johtajat ovat nykyään riippuvaisia asemallisesta vallastaan tai siihen liittyen pakottavasta voimasta, jotta johdettavat saataisiin tekemään mitä pyydetään. Johtajat ennemmin pyrkivät sitouttamaan johdettavia selittämällä mitä heiltä vaaditaan ja mitä he saavat siitä palkaksi, kun täyttävät tietyt vaatimukset ja odotukset. (Bass 1990, 19-20.) Bassin (1990) mukaan modernimpaa johtamistyyliä voidaan kuvata kahdella tekijällä, jotka voidaan löytää johtajan käyttäytymisestä, ja joita voidaan pitää myös tehokkaan johtajan ominaisuuksina. Yksi tekijä keskittyy tehtävien suorittamiseen suunnittelemalla ja organisoimalla työtä. Toinen tekijä keskittyy niiden johdettavien huomioimiseen ja suosimiseen, jotka tekevät hyvin työnsä. Johtajat saavat asiat hoidetuksi tekemällä ja täyttämällä lupauksia palkkioista, kunniaista sekä ylentämisistä niille, jotka suoriutuvat tehtävistään hyvin. Sitä vastoin niitä rangaistaan, jotka eivät saa työtään tehtyä niin hyvin. Tällainen transaktio tai ”vaihto”, joka tässä tapauksessa tarkoittaa lupauksia ja palkkioita hyvästä suorituksesta tai rangaistusta tai uhkaa huonosta suorituksesta, on tunnusomaista tehokkaalle johtamiselle. Tämän tyyppinen johtaminen, joka perustuu transaktioihin johtajan ja johdettavan välillä, on transaktionaalista johtamista. (Bass 1990, 20.)

Transaktionaalisen johtamisen kolme ulottuvuutta ovat kontingentit palkkiot eli palkitseminen, aktiivinen poikkeuksien kautta –johtaminen sekä passiivinen poikkeuksien kautta –johtaminen. Palkittamisella johtajat käyvät vaihtokauppaa johdettavien kanssa: johtaja selventää tietyt odotukset ja esittelee palkkiot näiden odotusten täyttämisestä. Poikkeuksien kautta –johtamisella johtaja tekee korjauksia prosesseihin ja/tai tuloksiin, jotka ovat syntyneet transaktiosuhteen myötä. Aktiivinen johtaminen valvoo johdettavien käyttäytymistä olettaen, että ongelmia syntyy, ja tekee korjauksia ennen vakavien ongelmien syntymistä. (Bass 1990, 20-21.) Passiiviset johtajat odottavat, että ongelmia syntyy ennen kuin ryhtyvät toimeen niiden korjaamiseksi (Bass 1985) ja puuttuvat toimintaan vain nuhtein ja arvostellen jälkeinpäin. Johtajien puuttumisella on siis selkeä ajoituksellinen ero. (Howell ym. 1993, 891.) Bass (1990) väittää, että transaktionaalinen johtaminen on merkki keskinkertaisuudesta. Näin on etenkin jos johtaja turvautuu passiiviseen poikkeuksien kautta –johtamiseen vaikuttamalla vasta silloin, kun työnteon menettelytavat ja standardit eivät ole riittäväl-

lä tasolla tehtävien suorittamiseksi. Johtajan voidaan nähdä kannattavan aatetta: ”jos se ei ole rikki, älä korjaa sitä”. Johtaja voi käyttää rangaistusta enteileviä uhkauksia hyväkseen yrittäessään nostaa johdettavien suoritustasoa. Tämän tyyppinen tekniikka on tehoton ja pidemmällä tähtäimellä todennäköisesti jopa haitallinen. Lisäksi se, mikä johdettavia motivoi, on se sitten lupaukset palkkioista tai rangaistuksien välttäminen, riippuu siitä, onko johtajalla määräysvalta palkkioihin ja rangaistusten antamiseen, ja siitä, ovatko johdettavat kiinnostuneita palkkioista tai pelkäävätkö he rangaistuksia. Monissa organisaatioissa palkankorotukset määräytyvät pääosin työvuosien tai työssäoloajan mukaan ja ylennykset riippuvat pätevyydestä, koulutuksesta sekä yleisistä toimintaperiaatteista, joihin johtajalla ei ole paljoa sananvaltaa. Sääntöjen rikkominen voi olla pääosin aihe rangaistukselle. Moni johtaja voi kuitenkin huomata sopimusten ja niiden ehtojen, organisaation toimintaperiaatteiden sekä riittämättömien resurssien lamauttavan heidän toiminta- ja vaikutusvaltaansa. (Bass 1990, 20-21.)

Viimeinen johtamisen muoto on johtamattomuus eli välinpitämätön johtaminen (*laissez-faire*). Välinpitämätön johtaminen on johtamisen välttelyä tai johtamisen olemattomuutta. Tätä johtamistyyliä kuvaa päätöksenteon välttäminen, epävarma toiminta sekä poissaolo etenkin silloin kun pitäisi olla läsnä. (Bass 1985.) Välinpitämättömällä johtamisella on paljon yhtäläisyyksiä passiivisen poikkeuksien kautta –johtamisen kanssa, mutta aihetta tutkineet ovat kuitenkin väitelleet siitä, että koska se edustaa kaikenlaisen johtamisen puuttumista ja poissaoloa (transformationaalisen ja transaktio-naalisen), pitäisi sitä käsitellä erikseen muista transaktionaalisista ulottuvuuksista (Avolio 2010; Bass 1998).

Bass (1985) esittää transformationaalisen johtamisen neljä ulottuvuutta, joita ovat karisma tai ihailtava vaikutus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilöllinen huomioonottaminen. Karisma tai ihailtava vaikutus on se taso, jolla johtaja käyttäytyy ihailtavalla tavalla, joka johtaa siihen, miten hyvin johdettavat pystyvät samaistumaan johtajaan. Karismaattiset johtajat ovat vakaumuksellisia ja vakuuttavia, ottavat kantaa sekä vetoavat johdettaviin tunteiden tasolla. Vaikka karismalla ja karismaattisella johtajuudella on selkeä rooli transformationaalisessa johtamisessa, toimii se myös lähtökohtana omalle erilliselle kirjallisuudelle ja tutkimukselleen. Weber (1947) oli ensimmäinen, joka herätti keskustelua karismaattisen johtamisen vaikutuksista organisaatioissa. House (1977) käytti sitä ensimmäisenä nykyajan organisaatiotutkimuksessa. Transformationaalisen ja karismaattisen johtamisen teorioilla on paljon yhteistä, ja molempien tutkimustieto täydentävät paikoin toistaan.

Inspiroiva motivointi on taso, jolla johtaja pystyy ilmaisemaan näkemyksiänsä, jotka vetoavat johdettaviin ja inspiroivat heitä. Inspiroivalla motivoinnilla johtajat haastavat johdettavia korkein standardein, välittävät optimismia ja ilmaisevat sitä puhuttaessa tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisesta sekä antavat merkityksen ja sisällön jokapäiväiselle työlle. Älyllinen stimulointi on taso, jolla johtaja pystyy kyseenalaistamaan yleisiä olettamuksia, ottaa riskejä sekä sparraa johdettavien ideoita. Johtajat, joilla on tämä ominaisuus, stimuloivat ja rohkaisevat johdettavien luovuutta. Yksilöllisen huomioonottamisen tasolla johtajat huolehtivat johdettavien tarpeista, ovat läsnä mentoreina ja valmentajina sekä kuuntelevat johdettavien huolia ja tarpeita. Kuviossa 6 on selvennettyä transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen tunnuspiirteitä. (Bass 1985; Bass 1990, 21-22.)

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJA

Karisma, ihannoiva vaikutus: tuo esiin vision ja luo merkityksen tunteen päämäärille, juurruttaa ylpeyttä, herättää kunnioitusta ja luottamusta

Inspiroiva motivointi: pystyy vastaamaan korkeisiin odotuksiin ja odottaa niitä myös muilta, kykenee vertauskuvallisesti selventämään ja tarkentamaan tavoitteita, pyrkii esittämään tärkeitä päämääriä yksinkertaisesti

Älyllinen stimulointi: edistää älykkyyttä, rationaalisuutta ja huolellista ongelmanratkaisukykyä

Yksilöllinen huomioonottaminen: ottaa alaiset huomioon, kohtelee jokaista yksilöllisesti, valmentaa, neuvoa

TRANSAKTIONAALINEN JOHTAJA

Kontingentit palkkiot, palkitseminen: tekee sopimuksia palkkioista vaihtokauppana työponnisteluista, lupaa palkkioita hyvistä työsuorituksista, antaa tunnustusta saavutuksista

Poikkeuksien kautta –johtaminen (aktiivinen): tarkkailee ja etsii poikkeavuuksia säännöistä ja standardeista, tekee korjaavia toimenpiteitä

Poikkeuksien kautta –johtaminen (passiivinen): puuttuu vain jos tehtävistä ei suoriuduta standardien mukaan

Laissez-faire, olematon/välinpitämätön johtaminen: luopuu ja/tai laiminlyö velvollisuutensa ja vastuunsa, välttelee päätösten tekemistä

Kuvio 6. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajan tunnuspiirteet sekä välinpitämätön johtaminen (Bass 1985; Bass 1990, 22).

Karismaattiset johtajat ovat voimakkaita ja alttiita vaikuttamaan. Johdettavat haluavat samaistua heihin ja johdettavilla on vahva usko ja luottamus karismaattiseen johtajaan. Tällaiset johtajat inspiroivat ja innostavat johdettavia sillä ajatuksella, että suuria asioita pystytään saavuttamaan suurien ponnistelujen myötä. (Bass 1990, 21.) Kyoungsu, Dansereau, Kim, Wang, Jeewon & Chiu (2013)

ovat tutkineet, että kriisitilanteet saattavat edesauttaa karismaattisen johtajan hyväksyntää sellaisten henkilöiden keskuudessa, joilla on huono itsetunto, ja opportunistinen tilanne taas saattaa lisätä hyväksyntää korkean itsetunnon omaavilta henkilöiltä. Myös käsitys oikeudenmukaisuudesta sekä aktiivinen palautteen hakeminen voi edistää karismasta johtuvaa suorituskkyä. Lisäksi johtajan poliittiset kyvyt, suorituskky ja karisma ovat sidoksissa toisiinsa. (Kyoungu ym. 2013.)

Transformationaaliset johtajat ottavat yksilöt huomioon ja kiinnittävät tarkkaan huomiota johdettavien eroavaisuuksiin. He toimivat mentoreina niille, jotka tarvitsevat tukea kasvamisessa ja kehitymisessä. Älyllisesti stimuloivat johtajat ovat halukkaita ja kykeneviä näyttämään johdettaville uusia näkökulmia nähdä vanhat ongelmat sekä opettaa heitä näkemään vaikeudet ratkaistavina ongelmina korostaen rationaalista ongelmanratkaisua. Transformationaaliset johtajat voidaan nähdä vakuuttavampina ja tehokkaampina johtajina kuin transaktionaaliset johtajat. Transformationaalisuudella voidaan nähdä olevan myös positiivinen vaikutus organisaation talouteen sekä työntekijöiden osallistamiseen (Bass 1990, 21-22.)

Transformationaalisilla johtajilla on paremmat suhteet omiin esimiehiinsä ja heidän panostuksensa ja osallisuutensa organisaation toimintaan on paljon suurempi kuin niillä, jotka omaavat vain transaktionaalisen johtamisen piirteitä. Lisäksi johdettavat kokevat ponnistelewansa enemmän transformationaalisesta johtajan puolesta. Organisaatiot, joiden johtajat ovat transaktionaalisia, ovat tehottomampia etenkin jos johtamistyyli edustaa passiivista poikkeuksien kautta –johtamista, eli toimintaan vaikutetaan vasta, jos se ei ole standardien mukaista. Johdettavat eivät näe niin paljoa vaivaa tämän tyyppisten johtajien eteen. Siitä huolimatta johtaja-johdettava –suhde, joka pohjautuu transaktioon työpanoksen ja palkkioiden välillä, voi toimia melko hyvin, mikäli johtaja voi tarjota hyvässä arvossa pidettäviä palkkioita. (Bass 1990, 22-23.) Transaktionaalisen johtamisen ulottuvuuksista palkitseminen onkin kaikkein tehokkain (Judge & Piccolo 2004, 757.)

4.2.1 Laajenemisvaikutus

Yksi keskeisiä kysymyksiä, mikä transformationaalisesta ja transaktionaalisesta kirjallisuudesta ja tutkimuksesta nousee esiin on ”laajenemisvaikutus”, joka viittaa siihen, että transformationaalinen johtaminen lisää transaktionaalisen johtamisen vaikutuksiin. (Bass & Avolio 1993, 69.) Bass (1998, 5) kuvailee laajenemisvaikutusta siten, että transformationaalinen johtamistyyli perustuu transaktionaaliseen johtamiseen edistäessään johdettavien pyrkimyksiä ja suorituksia. Useat löydökset ovat myös osoittaneet, että parhaat johtajat ovat sekä transaktionaalisia että transformationaalisia (Bass 1997, 132.) Howellin ym. (1993, 892) mukaan monet johtajat todella toteuttavat

transaktionaalista käyttäytymistä, mutta usein täydentävät sitä transformationaalisen johtamisen elementeillä. Jatkumona tälle keskustelulle voitaisiin todeta, että transformationaalinen johtaminen rakentuisi transaktionaaliselle johtamiselle, ja että transaktionaalinen johtaminen olisi transformationaalisen johtamisen perusta. Termi ”laajeneminen” (augmentation) viittaa siihen, että jokin laajenee tai kasvaa. (Judge ym. 2004, 756.) Bassin (1985) mukaan transaktionaalista johtamista toteutetaan kun johdettavat täyttävät odotukset, jolloin he ovat hoitaneet oman osansa ja heidät myös palkitaan sen mukaan. Jotta johdettavia pystyisi motivoimaan suorittamaan tehtäviä yli odotusten, tarvitaan transformationaalista johtamista (Bass 1985). Tämä voi siis viitata siihen, että transformationaalisen johtamisen vaikutukset eivät ole mahdollisia ilman transaktionaalisen johtamisen peruselementtejä (Judge ym. 2004, 756.)

Kohin, Steersin ja Terborgin (1995) tutkimuksessa perehdyttiin opettajien ja rehtoreiden asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä siihen, vaikuttavatko ne oppilaiden koulumenestykseen. Tutkimus osoitti, että transformationaalisella johtamisella oli merkittävä lisävaikutus transaktionaaliseen johtamiseen käsiteltäessä organisaatiollista sitoutumista, organisaatiollista ”kansalaiskäyttäytymistä” sekä opettajien tyytyväisyyttä. Lisäksi transformationaalisella johtamisella huomattiin olevan epäsuora vaikutus oppilaiden koulumenestykseen. Huomattiin myös, että transaktionaalisella johtamisella oli vain hyvin pieni vaikutus transformationaaliseen johtamiseen tulosten kannalta. (Koh ym. 1995.) Keskeistä on huomata, että transformationaalinen johtaminen lisää transaktionaalista johtamista sitoutuneisuuden, luottamuksen ja tyytyväisyyden tasolla, jotka taas vaikuttavat positiivisesti koulumenestykseen (Avolio 2010, 35). Judge ym. (2004) pohtivatkin, että on myös mahdollista, että transaktionaalisen johtamisen vaikutukset ovat yksinkertaisesti transformationaalisen johtamisen sivuilmiöitä, eikä niillä ole mitään erikoista annettavaa. Mikäli transaktionaalisessa johtamisessa ei ole mitään erikoislaatuista, voitaisiin sen tieteellinen ja sovellettava arvo ja merkitys saattaa kyseenalaiseksi. (Judge ym. 2004, 756.) Mikäli transaktionaalinen johtaminen kuitenkin on tärkeä perusta, jolle transformationaalinen johtaminen perustuu, voidaan transaktionaalisen johtamisen tai ainakin yhden sen ulottuvuuksista nähdä ennustavan perusteita, jotka säätelevät transformationaalista johtamista. Toisaalta, jos transaktionaalinen johtaminen ei pysty ennustamaan näitä perusteita, voidaan mikä tahansa hyödyllinen tieto, mitä transaktionaalinen johtaminen kertoo johtajan käyttäytymisestä, olla selitettävissä transformationaalisella johtamisella. (Judge ym. 2004, 758.) Laajenemisvaikutus kuitenkin edellyttää, että transformationaalisen johtamisen vaikutukset arvioidaan kontrolloitaessa muiden käyttäytymismuotojen vaikutuksia. Judgen ym. (2004) tutkimukset osoittavat, että hallitessa yhtä johtamistyyliä, sillä on oleellista vaikutusta toiseen johtamistyyliin. Tulokset näyttävät tukevan laajenemisvaikutusta myös siten, että transformationaalinen johtaminen lisää

transaktionaalisen ja välinpitämättömän johtamisen vaikutuksia, vaikka toisaalta hallitessa näitä johtamisen muotoja vähensi se olennaisesti myös transformationaalisen johtamisen vaikutuksia. (Judge ym. 2004, 765.)

4.3 Transformationaalisen johtamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Vaikka on olemassa monia onnistuneita johtamisenkehittämisohjelmia ja työkaluja, monet johtavassa asemassa olevat ajattelevat johtamisen olevan kuin sää – jotakin mistä puhua, mutta jotakin mihin ei voi vaikuttaa. Jotkut sanovat, että johtamiskyky on mystinen ja selittämätön – se täytyy omata jo syntyessä. Bassin (1990) mukaan voidaan tehdä paljonkin yrittäessä muuttaa hallitsevampi transaktionaalinen johtamistyyli transformationaalisemmaksi. Transformationaalista johtamista voidaan edistää organisaatiossa merkittävästi sopivilla organisaatiollisilla ja henkilöstöpoliittisilla toimintaperiaatteilla. Transformationaalisen johtamisen malli tarjoaa mahdollisuuksia imagon parantamiseen sekä edesauttaa onnistumista myös rekrytoinnissa ja urakehitysjärjestelmässä. Malli vaikuttaa myös organisaation kouluttamiseen ja kehitystoimintaan sekä organisaation rakenteisiin ja työn järjestämiseen. (Bass 1990, 25.) Organisaatio, jossa vallitsee transformationaalinen johtaminen ylhäältä alas, välittää sanomaa oman henkilöstönsä lisäksi myös asiakkaille, toimittajille, taloudellisille tukijoille sekä yleisesti koko yhteiskunnalle siitä, että sen ”katse on tulevaisuudessa”. Tällainen organisaatio on itsevarma ja omaa henkilöstön, joka puhalttaa yhteen hiileen yhteisen edun vuoksi. Se antaa suurta arvoa sen älyllisille resursseille, joustavuudelle sekä henkilöstön kehittämiselle. (Bass 1990, 25.)

Transformationaalisen johtamisen kasvattaminen voi auttaa myös rekrytoinnissa. Organisaatio, jossa on karismaattinen johtaja, jonka julkinen imago kuvastaa luottamusta herättävää, menestyksekkästä, optimistista sekä dynaamista johtamista, vetää todennäköisesti hakijaehdokkaita puoleensa. Lisäksi hyvien työntekijälupauksien kiinnostus luultavasti herää haastattelukokemuksissa, joissa muut organisaation johtoon kuuluvat jäsenet ilmentävät yksilöllisen kohtaamisen käyttäytymismuotoja. Älykkäimmät lupaukset ovat erityisesti vaikuttuneita älyllisesti stimuloivista kontakteista, joita he saavat rekrytointiprosessin aikana. (Bass 1990, 25-26.)

Piirteitä ja tekijöitä, jotka ovat yhdistettävissä transformationaaliseen johtamiseen, voidaan tunnistaa ja mitata. Nämä tekijät pitäisi sisällyttää johdollisiin arviointeihin, valintoihin, työhönsijoittamiin ja koulutusohjelmiin, joiden yhteydessä on myös arvoinnit keskeisimmistä henkilökohtaisista ulottuvuuksista ja yksilöllisistä eroista. Transformationaalista johtajuutta on jokseenkin odotettavissa ja löydettävissä johtajilta, jotka siirtyvät menestyksekkäästi ylemmille tasoille organisaatioissa.

On kuitenkin perusteltua olettaa, että yksilön suoritus yhdellä tasolla tulee olemaan samankaltainen myös seuraavalla. Suoria raportteja ja kuvauksia johtajien nykyisestä tilasta voidaan kysyä vertaisilta ja/tai esimiehiltä monitekijäisellä johtamiskyselylomakkeella. Nämä vastaukset tulisi ottaa huomioon, kun tehdään päätöksiä koskien johtajien ylennyksiä ja palkankorotuksia tai siirtoja uuteen asemaan, jossa on suurempi työnjohdollinen vastuu. Näitä vastauksia voidaan käyttää myös palautteena, jota voidaan hyödyntää ohjauksessa, valmentamisessa sekä mentoroinnissa. Lisäksi organisaatio voi hyödyntää henkilökohtaisia piirteitä ja vahvuuksia, jotka ovat johtajan transformationaalisen käyttäytymisen perusta. (Bass 1990, 26.)

Bassin (1990) mukaan käytännöllinen harjoittelu ja valmennus voi opettaa transformationaalisuutta ja muokata johtamistyyliä. Tähän voidaan käyttää monitekijäistä johtamiskyselyä (Multifactor Leadership Questionnaire), jossa ohjaaja, valmentaja tai esimies antaa johtajalle yksityiskohtaisen ja standardisoidun kuvauksen hänen transformationaalisesta ja transaktionaalisesta johtamisestaan, joka muodostuu johtajan alaisten ja/tai kollegoiden arvioista. Johtaja saa myös taulukon, josta hän voi nähdä johtamisensa vaikutuksen liittyen henkilöstön tyytyväisyyteen sekä motivaatioon ja organisaatiolliseen vaikuttavuuteen. Vastaukset pidetään anonyymeinä, vaikka johtaja näkee yksilölliset erot vastauksissa. (Bass 1990, 27-28.) MLQ-arviointimittarin toimintaidea on Bassin (1985) kehittämä, ja sitä on sen jälkeen kehitetty ja muokattu eri tutkimuksiin soveltuvaksi usean eri tahon toimesta, mutta viimeisin lienee Bassin & Avolion (1997) käsialaa. MLQ-arviointimittarista, sen käytöstä ja soveltuvuudesta johtamisen arviointiin sekä sen kehittämisestä on todella suuri määrä tieteellistä tutkimusta (mm. Avolio, Bass & Jung 1999).

4.4 Transformationaalisen johtamisen kaksoisvaikutus

Kark ja Shamir (2013a) käsittelevät transformationaalisen johtamisen kaksoisvaikutusta. Heidän tutkimuksensa juontuu transformationaalisen johtamisen teoriasta (Bass & Avolio 1994) sekä teorioista, jotka yhdistävät johtamisen johdettavien minäkuviin, kuten Shamirin, Housen & Arthurin (1993) minäkuvaan perustuva motivaatioteoria karismaattisesta johtamisesta ja Lordin, Brownin & Freibergin (1999) minäkuvaan perustuva johtamisteoria. Kark ym. (2013a) esittävät, että transformationaaliset johtajat vaikuttavat johdettavien minäkuvaan kahdella eri tasolla: ihmissuhteisiin vaikuttavalla (relational) tasolla sekä kollektiivisella tasolla. Tämä edistää henkilökohtaista samaistumista johtajaan sekä sosiaalista samaistumista organisaatioon. (Kark ym. 2013a, 77.) Yksilöllinen tai organisaatiollinen samaistuminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilöiden uskomukset henkilöstä (johtajasta) tai organisaatiosta muodostuvat yksilöä määrittäviksi tai yksilöön viittaaviksi

(Kark ym. 2013a, 80; Pratt 1998, 171). Henkilökohtainen samaistuminen voidaan nähdä tapahtuvan kahdella eri tavalla: 1) saamalla aikaan sellainen kuva johdettavien minäkäsityksissä, että he jakavat samanlaiset arvot johtajan kanssa, sekä 2) kasvattamalla johdettavien halua muuttaa minäkuvaan siten, että heidän arvonsa ja uskomuksensa ovat yhä enemmän samankaltaisia kuin johtajan (Pratt 1998, 173). Molemmat tavat samaistumisen saavuttamiseksi todennäköisesti myötävaikuttavat myös transformationaalisen johtajan vaikutusta johdettaviin (Kark ym. 2013a, 80).

Kark ym. (2013a, 82) määrittelevät suhteisiin perustuvaa minäkuvaan siten, että se on peräisin ihmisten välisistä suhteista ja tietyistä rooleista ihmissuhteissa tiettyjen ihmisten kanssa (lapsi-vanhempi, alainen-esimies). Kollektiivinen ja sosiaalinen minäkuva ei vaadi henkilökohtaisia suhteita ihmisten välillä, vaan ne perustuvat jäsenyyteen laajemmassa persoonattomammassa sosiaalisessa yhteisössä (työtiimi, työorganisaatio). Lord ym. (1999, 174) ovat havainneet, että johtamisteoriat ja -tutkimus voidaan järjestää minäkuvan tai identiteetin kannalta siten, miten se on merkityksellisin tietylle teorialle tai sen vahvistamiselle. He ehdottavatkin, että transformationaalinen johtaminen toimii ensimmäiseen kollektiivisella tasolla korostaen kollektiivista minäkuvaan. Kark ym. (2013a, 83) uskovat kuitenkin, että transformationaalinen johtaminen on voimakas vaikuttamisen muoto, ja sen kautta on mahdollista käyttää sen kaksoisvaikutusta aktivoiden sekä ihmisten välistä että kollektiivista minäkuvan tasoa. Vaikka johtajat voivat vaikuttaa johdettavien minäkuvaan ja samaistumiseen, eivät he silti aina tietoisesti pysty kontrolloimaan tätä vaikutusta. Samaistuminen on voimakas ja tunneperäinen prosessi, joten voi olla erityisen vaikeaa hallita sitä tietoisesti, joten sitä saattaa ilmetä ilman johtajan tietoisuutta asiasta. Johtajan eri käyttäytymismallit saattavat vaikuttaa eri samaistumisen tasoihin, joten on myös tärkeää huomata, että jotkut näistä käyttäytymismalleista saattavat vaikuttaa sekä suhteisiin perustuvaan että kollektiiviseen minäkuvaan. (Kark ym. 2013a, 84.)

Kark ym. (2013a) käsittelevät johtajien käyttäytymismuotoja, jotka edistävät transformationaalisen johtamisen kaksoisvaikutusta. Johtajat, jotka käyttäytyvät oikeanlaisten käytäntöjen mukaan ihmisten välisissä suhteissa, antavat kuvan tärkeistä tavoista ja käsityksistä hoitaa ihmissuhteita. Tämä aktivoi johdettavien suhteisiin perustuvaa minäkuvaan ja johdattaa heitä samaistumaan johtajaan tällä tasolla. Transformationaalisten johtajien odotetaan rakentavan vahvoja yhteyksiä ja emotionaalisia siteitä johdettaviin. Ajatellen transformationaalisen johtamisen teoriaa voidaan olettaa, että johtajat, jotka toteuttavat transformationaalista käyttäytymistä, joka on keskittynyt yksilölliseen johdettavaan, ovat tehokkaita ja täten johdettavan hyvinvointi edistää ihmissuhteisiin perustuvaa minäkuvaan. (Kark ym. 2013a, 87-88.) Transformationaaliset käyttäytymismallit, jotka pohjustavat johdettavien minäkuvan kollektiivisia ulottuvuuksia voivat aiheuttaa myös sosiaalista samaistumista.

Transformationaaliset johtajat voivat siirtää johdettavia yksilölliseltä tasolta kollektiiviselle tasolle toteuttamalla erilaisia symbolisia, verbaalisia ja esityksellisiä toimia. (Kark ym. 2013a, 90.) Johtaja yksinkertaisesti viittaa johdettaviin me-sanalla verbaalisessa kommunikoinnissa ja julkaisuissa. Jopa yksinkertaiset asiat johtajan kommunikointityylissä saattaa antaa tärkeitä merkkejä ja pohjaa kollektiivisen minäkuvan kehittymiselle ja muokata johdettavien sosiaalista samaistumista. Johtajat voivat myös muokata työympäristöä, kuten kehittää työryhmien ja tehtävien rakennetta sekä palkitsemisrakennetta. Kollektiivisuutta edistetään, kun työtä suorittavat selkeät yksilöistä muodostuvat ryhmät ja suoritukset mitataan ja palkitaan ryhmätasolla. Voidaan olettaa, että transformationaaliset käyttäytymismallit, jotka ovat suunnattu koko ryhmälle korostaen ryhmän yhteisöllisyyttä arvojen, ihanteiden sekä vision kautta, edistävät kollektiivisella tasolla johdettavien minäkuvia johtaen sosiaaliin samaistumiseen työryhmässä. Tämän tyyppinen transformationaalinen johtamiskäyttäytyminen on ominaista ihannoivalle vaikutukselle sekä inspiroivalle motivoinnille. Tämän hetkiset versiot transformationaalisesta johtamisesta ei sisällä kaikkia taulukossa 1 ehdotettuja käyttäytymismalleja, jotka johtavat kollektiiviseen suuntautumiseen. (Kark ym. 2013a, 90-91.)

Transformationaaliset käyttäytymismallit	Esimerkkejä johtajan käyttäytymisestä	Minäkuvan edistämisen taso	Samaistumisen taso	Johtamisen vaikutuksen taso	Motivaation olennaisuus	Mahdolliset vaikutukset johdettaviin
Yksilöllinen huomioinnottaminen	-Korostaa johtajan ja johdettavan samankaltaisuutta	Suhteisiin perustuva	Yksilöllinen / Henkilökohtainen	Dyadinen taso	Yhteinen etu:	Johdettava-tavoitteelliset tulokset:
Älyllinen stimulointi	-Vastavuoroisesti suhteessa			(Ei ryhmä-konsensus-hakuinen)	Johdettavan etu	-Henkilökohtainen tehokkuus
	-Tukee käyttäytymismalleja, osallistuu johdettavien kehittämiseen				Johtajan etu	-Itsetunto
	-On kiinnostunut yksilöstä kokonaisuutena					-Tarkoituksenmukaisuus
	-Läpinäkyvä ja intiimi					Johtaja-tavoitteelliset tulokset:
	-Johtajan ja alaisen haavoittuvuuden tunnistaminen					-Lojaalisuus ja sitoutuneisuus johtajaan
	-Rohkaisee ilmaisemaan kaikenlaisia tunteita					-Yhteinen toiminta johtajan kanssa
	-Empaattisuus ja myötätunto					
	-Ilmaisee positiivisia asioita johdettaville (esim. palautteessa)					
	-Korostaa itsenäistä ja kriittistä ajattelua					
	-Johdettavien mukaanottaminen pohdintaan, suunnitteluun ja päätöksentekoon					
Ihannoiva vaikutus	-Korostaa organisaatiollista jäsenyyttä	Kollektiivinen	Sosiaalinen samaistuminen	Ryhmätaso	Kollektiivinen hyvinvointi	-Kollektiivinen tehokkuus
Inspiroiva motivointi	-Korostaa organisaation viehätysvoimaa ja erikoislaatuisuutta			(Ryhmä-konsensus-hakuinen)	(Organisaation hyvinvointi)	-Ryhmävaikutus
	-Organisaatiollisten symbolien käyttäminen					-Ryhmän / Yksikön yhtenäisyys
	-Viittaa ryhmään kokonaisuutena					-Motivaatio olla osana ryhmää
	-Korostaa ryhmän yhteisöllisyyttä					-Ryhmäyhteistyö
	-Antaa yhteisen vision					
	-Muokkaa työn rakennetta ryhmäperusteiseksi: työsuorituksen arviointi ja palkitseminen on ryhmätasolla					

Taulukko 1. Transformationaalisen johtamisen käyttäytymismuotoja (osa sisältyy tämän hetkiseen transformationaalisen johtajan arviointiin, osa ei) (Kark ym. 2013a, 86-87).

Minäkäsityksen ja samaistumisen eri tasot (johtaja ja ryhmä) ovat tärkeitä, sillä niillä on havainnollisia, motivaatiollisia sekä käytöksellisiä seurauksia. Transformationaalisen johtamisen teorian mukaan johtaminen todennäköisesti näkyy erilaisina tuloksina henkilökohtaisella tasolla (johdettavien voimaantuminen, yksilöllinen tehokkuus, lisäponnistelu) sekä ryhmä- tai organisaatiollisella tasolla (ryhmän yhtenäisyys, organisaatiollinen kansalaiskäyttäytyminen, kollektiivinen tehokkuus). Transformationaalisen johtamisen vaikutus johdettaviin selitetään usein johtuvan johdettavien kehittämisestä ja voimaannuttamisesta, joka lisää sekä heidän kyvykkyyksiään että motivaatiotaan. Kark ym. (2013a) siis ehdottavat, että johtajat saavat näitä vaikutuksia aikaan pääosin edistämällä johdettavi-

en suhteisiin perustuvaa minäkuvaa sekä johtajaan samaistumista. (Kark ym. 2013a, 92-93.) Johtamiskäytännöt, jotka edistävät suhteisiin perustuvia ulottuvuuksia minäkuvassa ja saa aikaan tunteuksia henkilökohtaisesta samaistumisesta, liittyvät yksilön voimaannuttamisen vaikutuksiin. Näitä ovat muun muassa johdettavan elinvoimaisuuden tuntu, virkeys ja energisyys, omanarvon tuntu, merkityksen tuntu sekä usko omaan kykyyn toimia henkilökohtaisten päämäärien saavuttamiseksi. Transformationaalisen johtajan alaiset, jotka keskittyvät suhteisiin perustuvaan minäkuvaansa, ovat motivoituneita parantamaan myös johtajan hyvinvointia ja mahdollisia etuja. Tätä voidaan pitää lojaaliutena, sitoutumisena ja haluna toimia yhdessä johtajan kanssa sekä luottamuksena johtajaan (Kark ym. 2013a, 93-95.) Teoreettisesti katsoen, transformationaalisen johtamisen merkittävin vaikutus Burns (1978) ja Bass (1985) mukaan on saada johdettavat ajattelemaan ja toimimaan yli omien etujensa, ryhmän tai organisaation hyväksi. Burns ja Bass eivät ole kuitenkaan määritelleet niitä keinoja, jonka avulla tämä vaikutus voidaan saada. Kark ym. (2013a) ehdottavat siis, että tämä vaikutus saadaan vaikuttamalla johdettavien kollektiiviseen minäkuvaan, joka lisää heidän sosiaalista samaistumista ja johdettavat ovat tällöin taipuvaisia lisäämään organisaation hyvinvointia. Mikäli transformationaalinen johtaja toimii sellaisten käyttäytymismallien mukaan, jotka keskittyvät kollektiivisiin minäkuviin ja edistää samaistumista työyhteisöön, saattaa se tuottaa myös kollektiivista tehokkuutta sekä auttaa havaitsemaan ryhmien mahdollisia kykyjä. Lisäksi se lisää ryhmien yhteenkuuluvuuden tunnetta, johdettavien motivaatiota olla osana ryhmää ja tukea sitä sekä yhteistyötä edistävää käyttäytymistä ja muita organisaatiollisia kansalaiskäyttäytymisen muotoja. (Kark ym. 2013a, 96.)

4.5 Transformationaalisen johtamisen teorian heikkouksia

On olemassa huomattavasti tutkimuksellista todistusaineistoa siitä, että transformationaalinen johtaminen on tehokasta. Monet kyselytutkimukset, jotka käyttävät monitekijäistä johtamiskyselyä ja muita samankaltaisia kyselylomakkeita, väittävät, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhdistettävissä johtamisen tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin, kuten alaisten työtyytyväisyyteen, motivaatioon sekä työsuoritukseen (Bass ym. 2006). Monet tutkimukset myös tukevat sitä, että transformationaalisen ja transaktionaalisen käyttäytymisen välillä on tehtävä ero (Bass 1996), mutta useita epäjohtonmukaisuuksia tähän on myös löytynyt (Yukl 1999). Jotkin tutkimukset osoittavat, että positiivinen palkitseminen on enemmän transformationaalista kuin transaktionaalista (Yukl 1999, 287). Osa tutkimuksista osoittaa myös, että välinpitämätön johtaminen ja passiivinen poikkeuksien kautta -johtaminen muodostavat oman erillisen ulottuvuuden, niiden olematta osa transaktionaalista johtamista (Yammarino & Bass 1990). Myös tutkijalle jää hieman epäselväksi

näiden eri ulottuvuuksien suhde ja se, eivätkö kaikki käyttäytymismuodot ole osa joko transformationaalista tai transaktionaalista johtamista. Erityisesti välinpitämättömyyden johtamista on käsitelty omana ulottuvuutenaan erillään transaktionaalisesta johtamisesta (Bass 1998; Avolio 2010).

Myös transformationaalisten käyttäytymismallien tunnistaminen perustuu pääosin induktiivisiin prosesseihin ja käyttäytymismallien teoreettinen erottelu ei ole selvästi selitetty. Jokainen käyttäytymismalli sisältää erilaisia osatekijöitä, jotka tekevät määritelmistä yhä epäselvempiä. Transformationaalisten käyttäytymismallien osittainen päällekkäisyys sekä vahva riippuvuussuhde toisiinsa nostaa esiin epäilyksiä niiden käsitteellisestä validiteetista. Esimerkiksi älyllinen stimulointi on operatiivisesti määritelty käyttäytymiseksi, joka vaikuttaa johdettavaan johdettavan kyseenalaistamalla perinteisiä uskomuksia, katsomalla haasteita eri näkökulmista sekä etsimällä innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin. Sisältö on monitulkintainen ja epäselvä. Ei ole olemassa selkeää kuvausta siitä, mitä johtaja oikeastaan sanoo tai tekee vaikuttaakseen johdettavien käyttäytymisen kognitiivisiin prosesseihin. Esimerkiksi mitä johtaja tekee rohkaistessaan johdettavia luovaan ongelmanratkaisuun? Lisäksi jotkin älyllisen stimuloinnin muodot menevät päällekkäin yksilöllisen huomioonottamisen sekä inspiroivan motivaation kanssa. (Yukl 1999, 288-289.)

Transaktionaalinen johtaminen määritellään prosessiksi, jossa käydään ”vaihtokauppaa” johtaja-johdettava suhteessa. Teoria kuitenkin epäonnistuu yhdistämään tämän prosessin transaktionaalisiin käyttäytymismalleihin. Sen sijaan, transaktionaalinen johtaminen sisältää laajan valikoiman pääosin tehottomia käyttäytymismalleja, joista puuttuu selkeä yhteinen nimittäjä. Palkitseminen sisältää asioita, jotka liittyvät selvästi persoonattomaan vaihtoprosessiin. (Yukl 1999, 289.) Palkitseminen kuitenkin myös tarjoaa tunnustusta onnistumisista johdettaville (Bass 1990). Kehujen, tunnustuksen ja huomion antaminen on yleensä melko henkilökohtaista ja saattaa täten olla sekä transformationaalista että transaktionaalista (Yukl 1999, 289). Passiivinen poikkeuksien kautta –johtaminen on määritelty niin, että johtaja ei toimi, ennen kuin ongelmia ilmenee, mutta niiden ilmetessä johtaja ryhtyy toimiin toiminnan korjaamiseksi (Bass 1990). Tämä on reagoivaa toimintaa, joka ei selvästi sisällä vaihtoprosessia. Lisäksi ei kuvata sitä, miten johtaja menettelee ongelmien kanssa. Yksi vastaus tähän, mikä saattaa sisältää vaihtoprosessin, on rankaiseminen, mutta sitä ei ole selkeästi mitattu (Yukl 1999, 289) Tutkijan mukaan aiemmin käsiteltyä transformationaalisen johtamisen laajenemisvaikutusta voidaan pitää jonkinlaisena selityksenä käyttäytymisten limittymiselle.

Yksi transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen heikkouksista on niiden taustalla olevien vaikutusprosessien monitulkintaisuus ja monimerkityksellisyys. Ne ovat vielä epämääräisiä, eikä niitä ole tutkittu kunnolla. Nämä vaikutusprosessit tarjoaisivat hyödyllisen keinon selvittää johtajan

vaikutuksia johdettavien asenteisiin, motivaatioon sekä käyttäytymiseen. Teoria olisi vahvempi, mikäli keskeiset vaikutusprosessit tunnistettaisiin selvemmin ja niitä käytettäisiin selittämään miten erilaiset käyttäytymismuodot vaikuttavat johdettavien käyttäytymiseen ja siitä syntyviin tuloksiin. (Yukl 1999, 287.) Kark & Shamir (2002) tutkivat transformationaalisen johtamisen vaikutusta johdettavien relationaaliseen ja kollektiiviseen minäkuvaan, jolloin johtamisen taustalla vaikuttaa johdettavien henkilökohtainen samaistuminen johtajaan sekä sosiaalinen samaistuminen organisaatioon. Karkin ym. (2002) tarjoama viitekehys voi tarjota ainakin jonkinlaisia perusteluja erilaisten vaikutusprosessien tunnistamiselle ja määrittelemiselle, ja he itsekin perustelevat päämääräkseen kehittää käsitteellistä viitekehystä tulevalle tutkimukselle koskien taustalla vaikuttavia mekanismeja, jotka mahdollistavat transformationaalisten johtajien vaikuttamisen johdettaviin ja sitä kautta johdettavien käyttäytymiseen ja organisaation tulokseen (Kark ym. 2002, D1.) Heidän tutkimustaan on vietykin jo eteenpäin useassa tutkimuksessa (Kark, Shamir & Chen 2003; Wu, Tsui & Kinicki 2010; Wang & Howell 2010; Wang & Howell 2012). Tutkimustulokset osoittavat, että transformationaalisen johtamisen käyttäytymismallit tulisi jakaa erikseen yksilöihin keskittyviin ja ryhmiin keskittyviin käyttäytymismuotoihin, ja ne tulisi myös mitata sen mukaisesti, joka johtaisi mittaviin muutoksiin myös koskien monitekijäistä johtamiskyselyä. Lisätutkimukselle on kuitenkin tarvetta liittyen käyttäytymismuotojen vaikutuksiin, eri käyttäytymismuotojen osien soveltamiseen yksilö- ja ryhmätasolla johtajan näkökulmasta sekä käyttäytymismuotoihin, jolla johtaja aktivoi relationaalista ja kollektiivista samaistumista. (Kark & Shamir 2013b, 106.)

Transformationaalisen johtamisen teoria on usein käsitteellistetty pääosin dyadisella tasolla, eli suurin kiinnostus on selittää johtajien suoraa vaikutusta yksilöihin, ei ryhmiin tai organisaatiollisiin prosesseihin. Kuitenkin, kuten jo edellä todettiin, Kark ym. (2002; 2013a) ovat käsitelleet transformationaalisen johtamisen kaksoisvaikutusta, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan johdettaviin myös kollektiivisella tasolla, joka tarjoaa näkemyksiä myös johtamisen kollektiivisista vaikutuksista. Organisaatioprosessit saavat kuitenkin riittämätöntä huomiota, vaikka johtaminen kuvataan yleensä organisaatiollisen tehokkuuden ratkaisevaksi tekijäksi (Yukl 1999, 291). Johtajan käyttäytymisen kausaaliset vaikutukset organisaatioprosesseihin, jotka lopulta määrittävät tehokkuuden, ovat usein jätetty kuvailematta. Lisäksi ympäristötekijät ja organisaation sopeutuminen ympäristöön ja tarvittaviin muutoksiin on jätetty huomioimatta ainakin siitä näkökulmasta, miten transformationaalinen johtaja näihin vaikuttaa. (Yukl 1999, 291.)

Yuklin (1999, 290) mukaan transformationaalisen johtamisen teoriasta on jätetty useita tärkeitä käyttäytymismalleja pois, etenkin kun Bass (1996; Bass ym. 2006; ks. myös Avolio 2010) käyttää

usein termiä ”full range of leadership” liittyen transformationaaliseen johtamiseen, joka on melkeinpä kutsu kritiikille sen mahdollisesta täydellisyydestä tai kokonaisvaltaisuudesta. Sen lisäksi, että se ei täsmennä ja laajenna riittävästi jo sen sisältämiä käyttäytymismalleja, puuttuu siitä myös muita keskeisiä tehokkaan johtamisen käyttäytymismuotoja. Yksi selkeä puute on tehtäväorientoitunut käyttäytyminen, joka on keskeinen tehokkaalle johtamiselle (selkeiden tavoitteiden asettaminen työtehtäville, operationaalinen suunnittelu, toiminnan koordinointi, resurssien allokointi, toiminnan valvominen ei-häiritsevällä tavalla). Toinen puute koskee johtajan vuorovaikutusta esimiesten, vertaisten sekä sivullisten kanssa, joiden antama informaatio, yhteistyö sekä poliittinen tuki on olennaista eri ryhmien työsuoritusten onnistumiselle (verkostoituminen, olemalla ryhmän puolesta-puhuja, sopimusneuvottelu, poliittisen tuen ja tarvittavien resurssien saaminen suostuttelemalla, ongelmien ja konfliktien ratkaisu ulkopuolisten kanssa). (Yukl 1999, 290.) Lisäksi transformationaalisen johtamisen teoria olettaa, että johtamisprosessit ja sen tulokset ovat pohjimmiltaan samat joka tilanteessa, eli transformationaalinen johtaminen on hyödyllistä johdettaville ja organisaatiolle huolimatta eri tilanneolosuhteista (Bass 1997). Tutkimus ei kuitenkaan ole osoittanut transformationaalisen johtamisen toimivan juuri näin. Lisäksi tilannetekijöiden tutkimista pitäisi painottaa ja kohdistaa suoraan johonkin tiettyyn transformationaalisen johtamisen käyttäytymismalliin. Vaikka aina löytyy tiettyntyyppinen transformationaalisen johtamisen käyttäytymismuoto, joka on olennaista tehokkaalle johtamiselle, ei välttämättä silti kaikki näistä käyttäytymismuodoista ole olennaisia kaikissa tilanteissa. Lisäksi tilannetekijöiden vaikutusta tutkittaessa pitäisi käyttää täsmällisempiä mittareita (esimerkiksi havainnointi ja päiväkirjat) johtajan käyttäytymisestä, sen sijaan, että luotetaan ainoastaan käyttäytymiskyselyihin. Tutkimuksen tulisi sisältää itsenäisiä informaation lähteitä johtajien käyttäytymisestä, eri muuttujista, tuloksiin ja tilanteisiin vaikuttavista tekijöistä. Jotta voidaan varmistaa, että transformationaalisen johtamisen keskeiset vaikutusprosessit todella ilmenevät, olisi mielekästä tehdä simulaatio, joka kestää useita viikkoja ja sisältää tarkoituksenmukaisia tehtäviä (Yukl 1999, 291.)

Teoria ei myöskään selvästi määrittele tilanteita, joissa transformationaalinen johtaminen voisi olla haitallinen. Mikäli sillä voi olla negatiivisia tuloksia, ne täytyy tutkia tutkimusmetodein, jotka on suunniteltu paljastamaan tällaiset vaikutukset. Lisäksi voidaan nostaa esiin vääristymä sankarillisesta johtamisesta, jota voidaan nähdä myös transformationaalisen johtamisen edustavan. Yksilön, ryhmän tai organisaation tehokkaan suoriutumisen oletetaan olevan riippuvainen johtamisesta, jota edustaa yksilö, jolla on taito löytää oikea polku sekä kyky motivoida muut kulkemaan sitä pitkin. Useimmissa versioissa transformationaalisesta johtamisesta, on se perusolettamus, että tehokas johtaja vaikuttaa johdettaviin saaden heidät tekemään uhrauksia sekä ponnistelemaan poikkeuksellisen

tehokkaasti. Vaikutus on yksisuuntainen ja se kulkee johtajalta johdettavalle. Sitä mukaa kun löydetään korrelaatio transformationaalisen johtamisen ja johdettavan sitoutumisen tai työsuorituksen väliltä, tulkitaan tulokset niin, että ne osoittavat johtajan vaikuttavan johdettaviin siten, että johdettavat suoriutuvat työstään paremmin. On havaittavissa hyvin vähän kiinnostusta vastavuoroisten vaikutusprosessien tai jaetun johtamisen kuvaamiselle. Tutkijat tutkivat sitä, miten johtajat motivoivat johdettavia tai pääsevät yli vastarinnasta, eivätkä sitä, miten johtajat pystyisivät rohkaistamaan johdettavia haastamaan johtajan vision tai kehittämään paremman. Yukl (1999) ehdottaakin uudenlaista lähestymistapaa johtamiseen, joka olisi hyvä ottaa myös transformationaalisen johtamisen teoriassa huomioon. Johtamista tulisi kuvata jaettuna prosessina, joka parantaa ihmisten kollektiivista ja yksilöllistä kapasiteettia suorittaa roolinsa työyhteisössä tehokkaammin. Tällainen vaihtoehtoinen konsepti ei vaadi yksilöä, joka pystyy suorittamaan kaikki olennaisimmat johtamistehtävät, vaan vain ryhmän ihmisiä, jotka kollektiivisesti suorittavat niitä. Jotkut johtamistehtävät (päättöksenteko) voidaan jakaa useiden ryhmänjäsenten välillä, ja jotkut voidaan kohdistaa yksilöille. Erityisesti johtamisen funktio voidaan eri aikoina suorittaa eri ihmisten toimesta. Yksilöllisten johtajien suorittamat johtamistoimet ovat tällöin paljon merkityksettömämpiä kuin kollektiivinen johtaminen, jota toteuttavat organisaation jäsenet. Kaikki eri versiot transformationaalisesta johtamisesta paranisivat huomattavasti, mikäli niissä käsiteltäisiin selkeästi jaetumpaa johtajuutta ryhmissä ja organisaatioissa. (Yukl 1999, 291-293.)

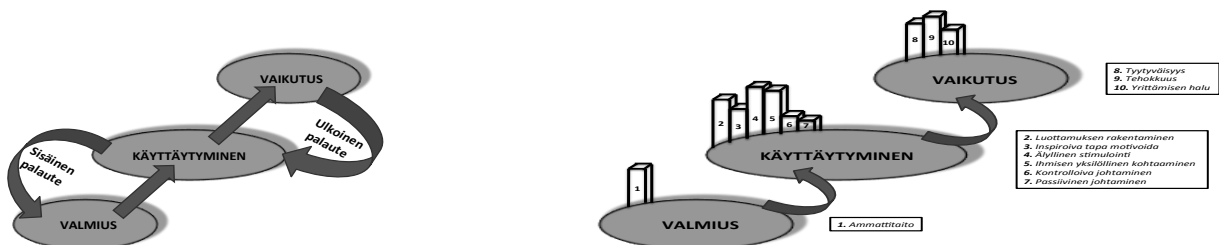
5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Kohdeorganisaatio – Syväjohtaminen® -valmennusohjelma ja Deep Lead Oy

Syväjohtaminen®-valmennusohjelma on rekisteröity tavaramerkki. Sen yksinoikeudet kuuluvat Syväjohtaminen DL Oy:lle. Myös Suomen puolustusvoimilla on pysyvä käyttöoikeus Syväjohtaminen®-valmennusohjelmaan. Syväjohtaminen on Suomessa kehitetty oppimisohjelma, ja se otettiin ensimmäisenä käyttöön puolustusvoimissa, mutta valmennusohjelmaa on kehitetty myös siviiliesimiesten valmennuksessa ja valmennusohjelmaan onkin mahdollista päästä kenen tahansa oman johtamisensa kehittämistä kiinnostuneen. Valmennusohjelma on yli kymmenen vuoden kehitystyön tuloksena kehittynyt tarkemmin esimies- ja vuorovaikutusvalmennusohjelmaksi. Deep Lead Oy:llä, joka on lanseerannut Syväjohtaminen® -valmennusohjelman, on oma tutkimuslinja, joka tutkii sen vaikutuksia ja kehittää jatkuvasti valmennusohjelman sisältöä. Valmennusohjelma on tutkitusti tehokas (Deep Lead Oy:n internet-sivut) ja aiheesta on saatavilla myös jonkin verran tutkimusta (Kinnunen 2013; Valli & Kinnunen 2012; Kazmi & Kinnunen 2012; Kinnunen 2011; Nikkanen 2011; Anttalainen 2007; Kinnunen 2003; Vuorio 2001).

5.1.1 Syväjohtamisen malli

Vesa Nissisen (2001) kehittämä syväjohtamisen käsite ja syväjohtaminen pohjautuu suuressa määrin jo aiemmin läpikäydyin Burns (1978) ja Bassin (1985) transformationaalisen johtamiseen teoriaan. Tutkimusaineiston ollessa peräisin Deep Leadin tulevilta ja aiemmilta asiakkailta, on perusteltua esitellä lyhyesti kohdeyritys ja sen kouluttamat johtamisopit. Syväjohtamisen malli perustuu johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen (kuvio 7), ja sitä voi tarkastella kuviossa 8.



Kuviot 7 & 8. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen 2004, 40) ja syväjohtamisen malli (Nissinen 2004, 37).

Johtajana kehittyminen on syväjohtamisen näkökulmasta oppimista, jonka olennaisimmat tekijät ja yhteydet ilmenevät johtamiskäyttäytymisen viitekehyksessä. **Valmius** on johtamiskäyttäytymisen perusta työyhteisössä, joka taas johtaa tietynlaisiin vaikutuksiin. Johtajan valmius on persoonaan sitoutuva käsite. (Nissinen 2004, 39-41.)

Johtamiskäyttäytyminen on se osa johtajan toimintaa, joita muut voivat ulkopuolelta havaita ja arvioida (Nissinen 2004, 41). Johtamiskäyttäytymisen käsite on syväjohtamisessa enemmän toiminnallinen ja käytännöllinen kuin teoreettinen (Nissinen 2004, 161) ja se tähtää on tavoitteelliseen vuorovaikutukseen (Nissinen 2000, 65).

Johtamiskäyttäytymisen yhteys toiminnan tehokkuuteen voidaan tuoda esille vaikutuksien avulla. **Vaikutuksia** voidaan tarkastella yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Palautteen kerääminen kuuluu olennaisena osana johtajana kehittymiseen, koska kehittyminen edellyttää tietoa toiminnan tuloksista. (Kinnunen 2003, 34.)

Syväjohtamisen malli (kuvio 8) rakentuu siis johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta, ja sen perusteella muotoutuva malli on työkalu johtajana kehittymiselle. Syväjohtamisen mallin pohjalta muodostetaan kysymyssarja, joka toimii palautteen kerääjänä yksittäisille esimiehille. Syväjohtamisen malli sisältää kymmenen ulottuvuutta. Malliin on otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita on ulkoisen palautteen mukaan mahdollista luotettavasti arvioida (Nissinen 2004, 38).

Valmius sisältää vain yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Johtamiskäyttäytyminen sisältää kolme eri pääulottuvuutta: syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen jakautuu edelleen neljään ulottuvuuteen eli niin sanottuun syväjohtamisen kulmakiveen: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Johtamisen vaikutuksiin sisältyy kolme ulottuvuutta: tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Syväjohtamisen mallin kymmenen ulottuvuuden pääsisällöt voidaan esittää lyhyesti seuraavanlaisesti:

Ammattitaito perustuu oppimisen kautta syntyneeseen tietotaitoon, eli tarkoittaa johtajan nykyisessä tehtävässä tarvitsemia tietoja ja taitoja (Nissinen 2004, 38, 41.)

Luottamuksen rakentaminen vahvin vuorovaikutuksen tukipilari. Esimies pystyy tarvittaessa laittamaan alaistensa tarpeet omiensa edelle ja seisoo omien sanojensa sekä alaistensa takana. Johtamisella on vahva eettinen ja moraalinen perusta. (Nissinen 2004, 42; vrt. Bass 1985: karisma, ihannoiva vaikutus.)

Inspiroiva tapa motivoida ilmenee esimiehen kykynä osoittaa sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmän kiinteys kasvaa haastavien tavoitteiden avulla ja yhteisten kokemusten myötä. Esimies jakaa ja palkitsee alaisiaan luovasti hyvistä suorituksista. (Nissinen 2004, 43; vrt. Bass 1985: inspiroiva motivointi.)

Älyllinen stimulointi on innovatiivisuuden ja luovuuden tukemista. Esimies toimii alaistensa valmentajana ja pyrkii sekä ottamaan että antamaan palautetta. (Nissinen 2004, 43; vrt. Bass 1985: älyllinen stimulointi.)

Ihmisten yksilöllisessä kohtaamisessa on kyse myönteisestä ihmiskäsityksestä ja aidosta kiinnostuksesta muihin ihmisiin. Esimies hyväksyy yksilölliset erot ihmisten välillä ja kohtelee alaisiaan tasavertaisena niin muihin ihmisiin, kuin itseensäkin nähden. (Nissinen 2004, 44; vrt. Bass 1985: yksilöllinen huomioonottaminen.)

Kontrolloiva johtaminen (vrt. Bass 1985: aktiivisen poikkeuksien kautta –johtaminen) on transaktionaalisen johtamisen ulottuvuus (Kinnunen 2003, 37), joka perustuu vallankäyttöön, ja jonka ohjauskeinoja ovat mm. valvonta ja sanktiot (Nissinen 2004, 44).

Passiivinen johtaminen (vrt. Bass 1985: passiivinen poikkeuksien kautta –johtaminen ja välinpitämätön johtaminen) on ei-johtajuutta. Esimies työskentelee omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vasta kun on pakko, sitten kun virheitä on jo tapahtunut. (Nissinen, 2004, 45.)

Tyytyväisyys tarkoittaa, että esimiehen johtamiskäyttäytymiseen ollaan tyytyväisiä organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Esimiehen kanssa on ilo työskennellä (Nissinen 2004, 38).

Tehokkuus on esimiehen synnyttämää tehokkuutta sisältä työyhteisöstä, jolloin asetetut tavoitteet saavutetaan tai jopa ylitetään (Nissinen 2004, 49.)

Yrittämisen halulla tarkoitetaan alaisten sitoutumista työyhteisöön, esimieheen ja tavoitteisiin. Vallitsee ilmapiiri, jossa ihmiset ovat motivoituneita vapaaehtoisesti lisäämään työpanostaan, ja jossa esimies kannustaa yhä parempiin työsuorituksiin. (Nissinen 2004, 49.)

Myös Bassin (1985) teorian mukaan voidaan tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu määritellä transformationaalisen johtamisen vaikutuksiksi/tuloksiksi. Bassin mukaan transformationaalinen johtaminen on tehokkainta johtamista. Transformationaalisten käyttäytymismallien keskittyessä alaiseen sekä alaisen hyvinvointiin ja suorittamiseen voidaan niiden onnistuessa olettaa ilmenevän tyytyväisyyttä niin johtajaan kuin omaan työpanokseensaakin. Transformationaalisen johtamisen

positiivisia vaikutuksia alaisten tyytyväisyyteen ja tehokkuuteen (Bass 1985; Bass 1998) voidaan arvioida useiden tutkimusten perusteella (Mujkić, Rahimić, Šehić & Jusić 2014; Pillai & Williams 2004). Yrittämisen halua ilmaisee Bassin teoksen nimi ”Leadership and Performance Beyond Expectations”, jonka tarkoitus on ilmentää johtamista, jonka kautta alaiset selviytyvät työstään yli odotusten. Transformationaalisen johtamisen yksi keskeisimmistä tavoitteista ja vaikutuksista on saada työntekijät yrittämään parhaansa ja toimimaan ohi omien intressien organisaation hyväksi.

Syväjohtamisen malli on kehitetty johtajan henkilökohtaisen johtajaprofiilin perustaksi. Johtajaprofiilin painopiste on johtamiskäyttäytymisen kuudessa ulottuvuudessa, joiden arviointi suhteutetaan toimintaympäristöön, selvitetessä omat vahvuudet ja kehittymistarpeet esimiehenä. (Nissinen 2004, 49.) Johtajaprofiili on muodoltaan 360°-palautemenetelmä. Se on yksi suosituimmista johtamisenkehittämistyökaluista (Atwater & Waldman 1998). Siinä palautetta on mahdollista kerätä arvioitavalta henkilöltä itseltään, mutta myös muilta arvioitavan henkilön kanssa samassa toimintaympäristössä toimivilta, kuten alaisilta, vertaisilta, esimiehiltä sekä sidosryhmiltä. Kysymyssarja koostuu kahdesta taustakysymyksestä ja kolmestakymmenestä väittämästä, joista rakentuu kymmenulotteinen johtajaprofiili (Nissinen 2004, 72). Syväjohtamisen kysymyssarja on hyvin paljon samankaltainen Bassin (1985) MLQ –arviointimittarin kanssa, jonka viimeisin versio sisältää 6 ulottuvuutta ja 36 muuttujaa (Bass ym. 1997). Bassin (1985) monitekiäistä johtamiskyselyä onkin käytetty pohjana syväjohtamisen kysymyssarjan kehittämiseksi.

Eroa syväjohtamisen ja transformationaalisen johtamisen välillä voi ilmentää niiden suhtautuminen ympäristöön. Bassin (1997) mukaan monet tilannetekijät ja olosuhteet voivat vaikuttaa johtamiseen, mutta ei tee suuria muutoksia johtamiskäyttäytymiseen. Itse asiassa johtamiskäyttäytyminen voi vaikuttaa olosuhteisiin enemmän kuin päinvastoin. (Bass 1997, 132.) Nissisen (2004) mukaan taas toimintaympäristön ja johtamisen käsitteiden yhdistyessä tulee pyrkiä johtamisen ja toimintaympäristön tasapainoon. (Nissinen 2004, 53.) Bassin (1999) mukaan transformationaalinen ja transaktio-naalinen johtaminen ovat universaaleja, mutta paljon on vielä tutkittavaa siinä, miten eri tilannetekijät ja johtamiskonteksti (toimintaympäristö) vaikuttavat johtajan toimintaan (Bass 1999, 23-24).

Tämän syväjohtamisen esittelyn tarkoitus on ilmentää vastaajien mahdollisia taustatietoja. Tosin ei valmennuksen käyneillä ei samoja tietoja syväjohtamisesta ei ole. Deep Lead on myös antanut tutkijalle mahdollisuuden osallistua syväjohtamisen valmennuspäiviin, joista tutkija osallistui yhteen valmennuskertaan, joka oli erään valmennusryhmän ensimmäinen valmennuskerta. Sen perusteella tutkija voi todeta, että valmennusohjelmassa syväjohtamista ja johtamiskäyttäytymistä käsitellään enemmän käytännön näkökulmasta katsoen kuin teoreettisesti.

5.2 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa sovelletaan laadullisia tutkimusperinteitä. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156). Tämä sisältää käsityksen siitä, että todellisuus on moninaista ja sen sisältämät tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja täten on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kohdetta onkin tarkoitus pyrkiä tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 156.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61.) Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään mahdollisimman monipuolisesti valitun kohdejoukon avulla johtamisen kehittämistä ja siitä esiin nousevia seikkoja. Tämä tutkimus voidaan nähdä laadullisena tutkimuksena myös tutkimuksessa käytettyjen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien perusteella. Tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaus-tutkimus ja aineisto on kerätty kyselytutkimuksena. Aineistonanalyysitavaksi on valikoitunut sisäl-lönanalyysi, joka on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta.

Oleellista tässä tutkimuksessa on huomioida myös se, että tutkimus ei ole tilattu toimeksiantona kohdeorganisaation toimesta, vaan tutkijalle on tarjottu mahdollisuus hyödyntää kohdeorganisaation keräämää aineistoa tutkimuskäyttöön. Tutkijalle on myös annettu vapaus tehdä kaikki tutkimusva-linnat itse, joten ne ovat kaikki tutkijan itsensä tekemiä.

Seuraavaksi pyritään selvittämään, miksi tutkimuksessa on päädytty käyttämään laadullista tutki-musta, miten aineisto on valikoitunut ja kerätty sekä perustelemaan metodin valinta ja sovellettava analyysimenetelmä. Lopuksi vielä käydään läpi tämän tutkimuksen mahdollisia haasteita ja rajoit-teita tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta.

5.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusaineiston hankinta

Tutkimus ja tutkimusaiheen synty lähtivät liikkeelle tutkijan aiemman kandidaatintutkielman poh-jalta. Kandidaatintutkielma käsitteli syväjohtamisen teemoja, joten tutkijalla oli jo valmiiksi hyvät pohjatiedot Deep Leadistä ja sen palveluista. Tutkija otti yhteyttä Deep Leadiin ja he olivat erittäin halukkaita ja avuliaita tarjoamaan aiheita ja aineistoa tutkimuksen tekemiseen. Aineiston muodos-tamiseksi valikoitui Deep Leadin itse muodostama johtajuushaastattelu (ks. liite 1), jonka avulla

hankittavan tiedon oli tarkoitus toimia myös heidän omana tutkimusaineistonaan. Kyselyn muodossa toteutettava haastattelu ja siitä muodostuva aineisto vaikutti sopivalta myös tutkijan tutkimustarkoituksiin, sillä tarkkaa aihetta ei vielä tässä vaiheessa pro gradu –tutkielman tekemiseen ollut. Lisäksi johtajuushaastattelussa käsiteltävät aiheet ja teemat olivat melko laajoja ja yleisiä, joten ne antoivat mahdollisuuden käyttää aineistoa monipuolisesti. Tutkijalla on siis ollut aineistonkeruun menetelmä ja menetelmänä toiminut kysely muodostettuna jo valmiina ennen tutkimuksen varsinaista aloittamista.

Aineistonkeruussa käytettiin puolistrukturoitua kyselyä. Puolistrukturoidussa kyselyssä kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama (Eskola ym. 1998, 87). Perustana on ajatus siitä, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Tässä ei kuitenkaan käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. (Eskola ym. 1998, 87.) Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, ja se on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Heikkoutena voidaan nähdä kuitenkin se, ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Väärinymmärryksiä on myös mahdotonta kontrolloida, eli ei ole selvää, miten onnistuneita kysymykset ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Ei myöskään olla varmoja siitä, miten selvillä vastaajat ovat tutkimuksen alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta kysymyksiä esitetään. Uhkana on myös kato eli vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Tässä tutkimuksessa läpikäyty aineisto on koottu omin sanoin vastattavista avoimien kysymysten vastauksista. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin ja kertoa, mitä heillä on todella mielessään (Hirsjärvi ym. 2007, 196). Vaarana on kuitenkin myös se, että aineisto on sisältönsä kirjavaa, luotettavuudeltaan kyseenalaista ja vaikeasti käsiteltävissä (Hirsjärvi ym. 2007, 196). Avoimet kysymykset eivät kuitenkaan ehdota vastauksia, vaan osoittavat vastaajien tietämyksen aiheesta sekä sen, mikä on oleellista vastaajien ajattelussa ja miten voimakkaita tunteita käsiteltäviin asioihin liittyy. Avointen kysymysten kautta on myös mahdollista tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä. (Foddy 1995, 128.) Tämä on tavoitteena myös tässä tutkimuksessa.

Aineiston hankinnassa on käytetty harkinnanvaraista aineistonkeruuta, joka on Eskolan ym. mukaan (1998, 61) yksi laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen perusjoukko voi olla pieni tai suuri, mutta tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan vain henkilöitä, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2009, 88-89.) Kysely lähetettiin Deep Leadin toimesta Deep Leadin tuleville ja aiemmille asiakkaille. Ensimmäinen ”ryhmä” vas-

taajista ei ollut vielä käynyt Syväjohtaminen®-valmennusohjelmaa, toinen ”ryhmä” on käynyt avoimen Syväjohtaminen®-valmennusohjelman ja kolmas ”ryhmä” on käynyt jo vuosia sitten valmennusohjelman ja kerännyt useita johtajaprofiileita 360°-menetelmällä. Nämä vastaajaryhmät pyrittiin pitämään samansuuruisina. Yhdistävä tekijä kaikilla vastaajilla on se, että kaikki ovat kiinnostuneita johtamisen kehittamisestä sekä kehittämään omaa johtamistaan, vaikka eroja etenkin Deep Leadin valmennuksen näkökulmasta löytyy. Deep Leadin oli tarkoitus tehdä vastauksista muun muassa vertailevaa tutkimusta. Myöhemmin selvitetään miten vastaajien erot otetaan tässä tutkimuksessa huomioon.

Aineiston koko ja rajausta oli päätetty jo etukäteen ennen tutkimuksen varsinaista aloittamista ja tekemistä. Deep Lead oli määrittänyt aineiston koon omaan tutkimukseensa sopivaksi. Tavoiteltava vastausmäärä oli kuusikymmentä vastausta. Kuuttakymmentä vastausta tutkija piti itselleen jo melko haastavana, mutta mahdollisena kokonaisuutena hallita, joten aineiston määrän rajausta tämän tutkimuksen osalta tehtiin siten, että kuusikymmentä vastausta on maksimimäärä. Kysely lähetettiin Deep Leadin toimesta sähköpostitse vastaajille. Tutkijan yhteyshenkilö ja toimitusjohtaja (aik. tutkimusjohtaja) Tommi Kinnunen Deep Leadistä oli hyvin tiiviissä yhteydessä tutkijaan ja piti tutkijaa ajan tasalla aineistonkeruun osalta. Aluksi vastauksia tuli vain vähän, mutta vastaajille lähetettiin useita karhuviestejä, jotta vastauksia tulisi riittävästi. Aineiston kerääminen suoritettiin vuoden 2014 keväästä kesään. Tutkija vastaanotti aineistoa sitä mukaa kun vastauksia tuli. Tutkija ei kuitenkaan aloittanut aineiston analyysiä ennen kuin koko aineisto oli koossa. Sillä aikaa kun aineistonkeruu oli käynnissä, tutkija perehtyi johtamiskyselyn muodostamiin teemoihin. Vallitseva teema kyselyssä on johtamisen kehittäminen. Johtamisen kehittämisen laajan viitekehyksen ja jo edellä läpikäydyn syväjohtamisen mallin sekä tutkijan näihin aiheisiin perehtyneisyyden kautta tutkimuksen teoreettinen viitekehys alkoi pikku hiljaa muotoutua sellaiseksi kuin se nyt on. Aineiston analyysi on aloitettu vasta teoriaosuuden hyvän hallinnan jälkeen, vaikka teoriaosuutta on täydennetty ja muokattu tutkimuksen edetessä. Tähän tutkielmaan päätyi lopulta 41 vastausta, jotka tutkija koki hyvin hallittavaksi vastausmääräksi aineiston analysointia ajatellen.

Laadullisessa tutkimuksessa ei yleisesti ottaen ole aineiston koolla välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen (Eskola ym. 1998, 62). On tavallista ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. On kuitenkin selvää, että minkäänlaista aineiston kylläntymistä eli saturaatiota ei ole mahdollista saavuttaa, mikäli ei ole selvillä mitä aineistosta hakee. (Eskola ym. 1998, 62-63.) Koska tutkimuksen tekeminen aloitettiin aineistonkeruulla eikä selkeää tutkimusasetelmaa vielä siinä vaiheessa ollut,

olisi ollut mahdotonta tietää, mitä aineistosta tullaan tämän tutkimuksen puitteissa hakemaan. Aineiston saturaatiota oli siis tässä vaiheessa tarpeetonta hakea.

5.4 Tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkimukselliseksi lähestymistavaksi on valikoitunut tapaustutkimus. Lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, mikäli tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta, tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö, tai/ja mikäli kysymykset 'mitä', 'miten' ja 'miksi' ovat keskeisellä sijalla (Eriksson ym. 2005, 4-5). Keskeistä on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella oman kokonaisuuden, tapauksen. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta (tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia) pyritään tuottamaan mahdollisimman intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159.) Tapaus voi tapaustutkimuksessa olla rajattu systeemi, ilmiö, prosessi tai tapahtumaketju. Erilaiset muutosprosessit, tapahtumaketjut ja monimuotoiset toimijoiden väliset suhteet sekä erilaiset ilmiöt kuten esimerkiksi johtaminen ja kehitys voivat olla vaikeammin rajattavia tapauksia. (Eriksson ym. 2005, 6.) Myös käsite tai käsitteiden välinen suhde voi olla tapaus, ja siten se ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä tutkimusyksiköksi tai niiden joukoksi. (Valli 2001, 162.)

Tapauksen valintaan voivat vaikuttaa myös sattuma, satunnainen intressi ja valittavan tapauksen saatavilla olo sekä mahdollisesti osin valmiit, tutkijan käytettävissä olevat aineistotkin. Tutkittava tapaus voi valikoitua tutkittavaksi sen takia, että tutkijalla on valmiit yhteydet tiettyyn organisaatioon tms. (Valli 2001, 161.)

Tapaustutkimuksen voidaan nähdä tässä tutkimuksessa olevan kollektiivinen tapaustutkimus, joka on välineellisen tapaustutkimuksen laajentamista usean tapauksen tutkimukseksi, jonka avulla pyritään pääsemään parempaan ymmärtämiseen tapauksesta. Kyse on teoreettisten ideoiden ja käsitteiden havainnollistamisesta, testaamisesta tai kehittämisestä tapausten avulla. Tapaustutkimuksella on välineellinen merkitys, eli sen avulla yritetään ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tai kyseisiä tapauksia. Tapaus on siis kiinnostava yleisten teemojen tai teoreettisten kehittelyjen vuoksi, ei vain itsessään. (Eriksson ym. 2005, 9-10.)

Tässä tutkimuksessa tapauksena on johtamisen kehittäminen ja sen ilmentäminen tutkimusjoukon avulla, joka on kehittänyt johtamistaan ja kiinnostunut sen kehittämisestä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajausta tehdään teoreettista kattavuutta silmällä pitäen (Eskola ym. 1998, 65). Kritee-

rinä käytetään tietyn aineiston (ihmisten, organisaation) teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa. Teoreettisen edustavuuden perusidea on nähdä tutkittu tapaus erimerkkinä yleisestä, ja tällöin on tärkeää, että aineiston keruuta ohjaa jäsentynyt teoreettinen viitekehys. Tapaustutkimuksen taustalla on ajatus, että kaikessa yksityisyydessäänkin tapauksen monipuolinen erittely voi sisältää aineksia yleistykseen, eli kuinka hyvin tapaustutkimus on kuvattu tai kuinka onnistuneesti se on käsitteellistetty. (Eskola ym. 1998, 65.) Voidaan sanoa, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. Niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavoin empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. (Sulkunen & Kekäläinen 1992, 11, ks. Eskola ym. 1998, 66.) Yleistyksiä ei ole mahdollista tehdä suoraan aineistosta, vaan siitä tehdyistä tulkinnoista. Yleistettävyyden kriteeriksi nousee tällöin järkevä aineiston kokoaminen. Tällöin haastateltavia valitessa olisi suotavaa, että heillä olisi 1) melko samanlainen, ainakin sen hetkinen kokemusmaailma 2) ja he omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa 3) sekä olisivat mahdollisesti vielä kiinnostuneita itse tutkimuksesta. (Sulkunen 1990, 272-273.) Aineiston hankinnassa on pyritty ottamaan tätäkin näkökulmaa huomioon. Aineiston mielekkään muodostamisen lisäksi yleistettävyyttä parantavat mahdolliset vertailuasetelmat, mutta perinteisessä mielessä vertailuasetelmat ovat laadullisessa tutkimuksessa melko työläitä, melkein pä mahdottomia toteuttaa (Eskola ym. 1998, 66). Vertailua voi kuitenkin tehdä esimerkiksi muihin tutkimustuloksiin ja tulkintoihin nähden (Eskola ym. 1998, 66).

Tapaustutkimuksen yhteydessä nousee siis usein esiin keskustelu tutkimustulosten yleistettävyydestä, jota voidaan selittää myös tutkimustulosten siirrettävyydellä. Yleistäminen voi koskea teoreettisten käsitteiden siirrettävyyttä. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön, eli toiseen tapaukseen. Tässä tapauksessa yleistettävyys syntyy lukijan toimesta. Siirrettävyyden molemmissa muodoissa tutkijan on kuitenkin tarjottava tutkimuskohteesta riittävän tiheitä kuvauksia, jotta siirrettävyys olisi ylipäättään mahdollista. (Eskola ym. 1998, 68.) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus nostaa esiin yleisesti tärkeitä teemoja ja uusia tarkastelunäkökulmia ja muodostaa näistä järkevä kokonaisnäkemys johtamisen kehittämiseen vaikuttavista seikoista.

5.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysointia on lähestytty abduktiivisen päättelyn periaattein. Abduktiivinen päättely perustuu Grönforsin (2011) mukaan siihen, että havaintojen tekemiseen liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka, jonka avulla tutkija voi tehdä tieteellisiä löydöksiä ja tuottaa uusia näkemyksiä ja ideoita tutkittavasta aiheesta. Johtoajatus voi olla luonteeltaan epämääräinen intuitiivinen käsitys tai hyvin

muotoiltu hypoteesi, jonka antamien viitteiden mukaan edetään (Grönfors 2011, 17-18.) Johtolanka tai -ajatus voi olla mikä tahansa, ja se voidaan hylätä tai muuttaa toiseksi missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Abduktion avulla voidaan ottaa huomioon myös epätavalliset ja yllättävätkin seikat ja tarkastella samanaikaisesti useita johtolankoja. (Grönfors 2011, 20.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä, joka on muodoltaan teoriasidonnainen eli teoriaohjaava. Tuomen ym. (2009, 98) mukaan analyysissä on tällöin teoreettisia kytkeitä ja teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä ehkä elektisestikin. Analyysissä on siis tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. Teoriasidonnaisen päättelyn logiikka on usein abduktiivista eli tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Teoriasidonnaista analyysiä sovellettaessa voidaan aineisto kerätä hyvinkin vapaasti. (Tuomi ym. 2009, 98-99.) Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus rakentaa aineistosta teoreettista kokonaisuutta tai jättää huomiotta aiemmin läpikäyty tutkimustieto ja teoriaosuus. Tutkimus ei myöskään perustu teoriaan tai siinä ei ole tarkoitus testata teorian paikkansapitävyyttä. Tarkoitus on luoda aineistosta kokonaisvaltainen kuva ja käyttää siinä teoriaohjaavasti aiemmin läpikäytyä tietoa ja teoriaa sekä muita havaintoja apuna analyysiä tukevinä elementteinä. Aineiston analyysin on tarkoitus syventää jo läpikäytyä teoriaosuutta.

Aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 149 sivua. Deep Leadin muodostamassa johtajuushaastattelussa oli yhteensä 13 kysymystä. 1-7 kysymystä liittyivät vastaajien taustojen kartoittamiseen. Ennen analyysin aloittamista tutkija oli arvioinut, että analyysissä ei tulla käsittelemään kaikkia kysymyksiä, vaan vain niitä, jotka pureutuvat tutkimuksenasettelun asettamiin kiinnostuksen kohteisiin. Deep Leadin oli tarkoitus kerätä aineistoa vastaajilta, jotka ovat demografisesti mahdollisimman paljon toistensa kaltaisia, jolloin heitä erottelisi se, miten he ovat osallistuneet syväjohtamisen valmennusprosessiin ja toteuttaneet sitä omalla urallaan. Täten asetelma olisi mielekäs vertailevalle tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa kiinnostus ei ole vertailla keskenään kolmen eri ryhmän eroavaisuuksia valmennusprosessin osalta. Saamansa aineiston perusteella tutkija voi myös todeta, että vastaajat eivät ole demografisesti riittävän samankaltaisia, jotta taustatietoja olisi mielekästä tai edes mahdollista yhteneväisenä sen erikoisemmin esitellä. Erityisesti vastaajien toimialojen tai toimintaympäristöjen esittely, joka johtamisen kehittämistä ajatellen voisi olla mielekästä analysoida tai ainakin kuvata, ei ole tässä tapauksessa mahdollista, koska alat vaihtelevat melko paljon. Analyysi on myös vaarassa paisua liian suureksi. Taulukossa 2 on nähtävissä tiivistys vastaajien keskeisim-

mistä taustatiedoista. Taustatiedot jäivät siis aineiston analyysiosuudesta pois. Analyysi rajautuu kysymyksiin 8-13, eli kuuteen kysymysteemaan (kts. liite 1) liittyen johtamisen kehittämiseen. Analyysin edetessä teemat jakautuivat vielä kahdeksaan isompaan teemaan, joita ovat: itsetuntemus ja johtamisvalmiuden kehittyminen, luonteenpiirteet ja johtamiskäyttäytyminen, johtamiskäyttäytyminen palautteen mukaan, johtamisen kehittäminen työelämässä, johtamisen vaikutukset ja tulokset, suhde toimintaympäristöön, tulevaisuudenkuva johtajana sekä kokonaisarvio johtamisen kehittymisestä. Analyysi tapahtuu aineistolähtöisesti ja aineiston järjestäminen tapahtuu sen sisällön ehdoilla.

Vastaajien taustatiedot			
Vastaaja	Johtamiskoulutus	Johtamiskokemus	Johtajankehittämisen työkalujen käyttö
V1	Runsaasti	Yli 5 vuotta	Käyttänyt
V2	Jonkin verran (suurin osa omaan koulutukseen liittyen)	Yli 5 vuotta	Käyttänyt
V3	Vähän, osana omia opintoja	Yli 15 vuotta	360°-arviointi
V4	Alipäälystöpinnat, armeija	Ei juurikaan	Vähäinen
V5	Osana opintoja, armeija	Yli 5 vuotta	Ei juuri ollenkaan
V6	Armeija	Armeija	Ei juuri ollenkaan
V7	Osana opintoja	Yli 5 vuotta	Ei juuri ollenkaan
V8	Hyvin vähän osana opintoja, vähän työnantajan järjestämänä	Yli 5 vuotta	Ei ole käyttänyt
V9	Osana opintoja	Alle 5 vuotta	Melko vähän käyttänyt
V10	Hyvin vähän osana opintoja	Ei ole	Ei ole käyttänyt
V11	Vähän osana opintoja, Deep Lead	Ei juurikaan	Deep Lead
V12	Deep Lead	Alle 5 vuotta	Jonkin verran (Deep Lead)
V13	Runsaasti	Yli 10 vuotta	Käyttänyt
V14	Armeija, Deep Lead	Yli 5 vuotta	Käyttänyt ja Deep Lead
V15	Jonkin verran, myös osana opintoja (Deep Lead)	Yli 5 vuotta	Käyttänyt ja Deep Lead
V16	Runsaasti	Yli 30 vuotta	Käyttänyt ja Deep Lead
V17	Deep Lead	Yli 15 vuotta	Deep Lead
V18	Armeija, Deep Lead	Alle 5 vuotta	Deep Lead
V19	Jonkin verran, Deep Lead	Yli 5 vuotta	Deep Lead
V20	Deep Lead	Yli 5 vuotta	Deep Lead
V21	Hyvin vahvasti opinnoissa, gradu, JET, Deep Lead	Yli 25 vuotta	Useita, Syväjohtamisen profiili vahvasti
V22	Runsaasti, Deep Lead	Yli 20 vuotta	Useita, Deep Lead useaan kertaan
V23	JET	7 vuotta	Deep Lead muutamaa otteeseen
V24	Osana koulutusta (Masters & Bachelor)	Yli 10 vuotta	Jatkuvasti useita työkaluja, Deep Lead 10 vuotta
V25	Useita kursseja ja valmennuksia, Deep Lead	Ei juurikaan	Useita arviointeja, Deep Lead 10 vuotta
V26	Osana opintoja, JET	Noin 20 vuotta	Jonkin verran, vahvimpana Deep Lead
V27	Erillisiä kursseja ja valmennuksia	Noin 20 vuotta	Jonkin verran ja Deep Lead
V28	Osana opintoja, myös muita erillisiä opintoja, Deep Lead	Yli 30 vuotta	Jonkin verran Deep Leadia
V29		8,5 vuotta	Deep Lead useasti
V30	Osana opintoja, Syväjohtamisen valmentaja, esimiesvalmennus	14 vuotta	Jonkin verran käytetty, Deep Lead 12 kertaa
V31	Deep Lead ja valmentajavalmennus	16,5 vuotta	Jonkin verran, Deep Lead 10 kertaa
V32	Deep Lead	6 vuotta	Jonkin verran, Deep Lead pari kertaa
V33	Koulutuksen yhteydessä paljon, johtamista kehittäviä kursseja paljon	30 vuotta	Jonkin verran opiskelujen ja työn ohessa, Deep Lead
V34	Koulutuksen ja työn yhteydessä todella paljon johtamiseen liittyvää koulutusta saanut/antanut	14 vuotta	Runsaasti eri työkaluja eri vaiheissa ja Deep Lead
V35	Jonkin verran, Deep Lead	7,5 vuotta	Runsaasti työkalujen käyttöä uran aikana
V36	Osana opintoja sekä työn ohessa useita kursseja, Deep Lead	7-8 vuotta	Jonkin verran työkalujen käyttöä ja Deep Lead
V37	Useita kursseja ja koulutuksia	10 vuotta	Useita eri työkaluja ja Deep Lead
V38	Osana opintoja		Melko vähän käyttänyt
V39	Osana opintoja + muita kursseja	18 vuotta	Jonkin verran käyttänyt työkaluja
V40	Aliupseeritutkinto	Alle vuosi	Käyttänyt vähän
V41	Ei lainkaan	Ei ole	Ei ole käyttänyt

Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot.

Kun aineisto oli käyty läpi muutamaan kertaan, alkoi hahmottua logiikka, jolla analysointi olisi järkevä suorittaa. Aineiston suurin rajoite tässä tutkimuksessa on se, että se ei ole suoraan kerätty tätä

tutkimusta varten. Aineisto koostuu siis 41 vastaajasta, joista Deep Leadiltä saatujen taustatietojen mukaan 14 ei ole käynyt valmennusta, 10 on käynyt syväjohtamisen avoimen valmennuksen ja 17 on käynyt valmennuksen sekä tehnyt useita johtajaprofiileita ja hyödyntänyt niitä työelämässä. Mikäli tarkoitus ei ole tehdä vertailevaa tutkimusta vastaajien välillä, vaan tutkia johtamisen kehittämistä, ja se, mikä vastaajia yhdistää ja mikä heidät linkittää johtamisen kehittämiseen, on heidän taustatietonsa syväjohtamisesta, herää kysymys, että miksi vastaajien joukossa on ylipäänsä ei valmennuksen käyneitä. Aineistoa läpikäydessä oli havaittavissa, että ei valmennuksen käyneiden vastaukset johtamisen kehittämisestä olivat yleisesti ottaen hieman käytännönläheisempiä kuin valmennuksen käyneiden. Valmennuksen käyneillä luonnollisesti korostuu syväjohtaminen vastauksissa ja he ovat saaneet enemmän tietynlaista palautetta johtamisestaan. Avoimen valmennuksen käyneiden ja useita profiileja keränneiden vastauksissa ei ole suuria eroavaisuuksia, ja voidaan sanoa, että jokainen vastaus on omanlaisensa. Myös avoimen valmennuksen käyneet ovat keränneet johtajaprofiileita, joten selvää eroa profiilien hyödyntämiseen liittyen ei avoimen valmennuksen käyneiden ja useita vuosia johtajaprofiileita keränneiden välillä tähän asiaan liittyen ollut havaittavissa. Avoimen valmennuksen käyneillä valmennusprosessista on kulunut myös vähemmän aikaa kuin jo vuosia sitten valmennuksen käyneillä, joten syväjohtamisen opit voivat todennäköisesti olla vielä paremmassa muistissa, vaikka johtajaprofiileita ei olisikaan ehtinyt vielä kerääntyä montaa. Kuten on jo useaan kertaan todettu, että tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä vertailevaa tutkimusta, joten tutkija näki tarpeelliseksi yhdistää kaikki syväjohtamisen valmennuksen käyneiden vastaukset ja käyttää sitä pääaineistona analyysissa, tällöin vastauksia on 37. Ja koska ei valmennuksen käyneiden vastauksia ei voi yhdistää valmennuksen käyneiden vastauksiin, päätti tutkija käyttää heidän vastauksiaan verrokkina valmennuksen käyneiden vastauksiin, mikäli vastauksissa ilmenee jotakin yhtäläisyyksiä tai erilaisuuksia. Siten on mahdollisesta myös jossakin määrin tarkastella Syväjohtaminen®-valmennusohjelman vaikutusta kiinnostuksen kohteena oleviin teemoihin. Tässä vaiheessa ei ole täysin selvää onko tämä järkevä ratkaisu vai ei. Koska vallitsevina teemoina ovat transformationaalinen johtaminen (yksilöllinen kehittäminen) ja sosiaalinen pääoma (kollektiivinen kehittäminen), voi myös ei valmennuksen käyneiltä löytyä mielenkiintoisia näkökulmia teemoihin liittyen. Toki transformationaalisen johtamisen teemoja voi todennäköisesti esiintyä syväjohtamisen valmennuksen käyneiden vastauksissa enemmän kuin ei valmennuksen käyneiden vastauksissa, mutta se, että edesauttaako se sosiaalisen pääoman syntyä, ei ole ennustettavissa. Aineisto siis kuitenkin pakottaa tekemään vastaajien eri taustat huomioon ottaen jonkin verran vertailevaa tutkimusta.

Lisäksi aineiston sisällössä oli jonkin verran haasteita analyysiin liittyen. Aineisto tiivistyi kuuteen kysymykseen rajaamisen sekä tutkijan tekemän tiivistämisen jälkeen 40 sivuun. Aineisto on teemoiteltu aineistolähtöisesti. Käytettävässä lomakehaastattelussa eri teemojen alla on vielä monta pienempää kysymystä, joka useissa vastauksissa on johtanut siihen, että kysymyksiin vastataan hyvin lyhyesti tai jopa yhdellä sanalla, jolloin analyysille ei jää sinänsä kovin paljoa mahdollisuutta, vaikka se ei tarkoita sitä, että se olisi mahdotonta. Erityisesti näin on käynyt johtamiskäyttäytymiseen liittyvissä kysymyksissä. Tutkija on yrittänyt ratkaista ongelmaa tekemällä vastauksista taulukoita ja tarkastellut aihetta enemmän teoriaosuuden pohjalta, teoriaohjaavasti, jotta analyysistä tulisi mielekäs, kuitenkin jättämättä mitään pois, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman selkeä ja kokonaisvaltainen kuva.

Aineiston karkean kuuteen kysymykseen perustuvan teemoittelun jälkeen analyysissä käytettiin sanastoanalyysiä. Se on perinteisen sisällön erittelyn tapainen laadullisen aineiston analyysitapa, joka kohdistuu aineiston sanastoon ja ilmaisuihin. Sanastoanalyysi voi toimia itsenäisenä analyysimenetelmänä, mutta myös välineenä alustavan aineiston hahmottamiseen (Eskola ym. 1998, 170.) Tässä tutkimuksessa se toimi yhtenä analyysin vaiheena, jossa aineistosta pyrittiin saamaan paremmin selkoa purkamalla sitä sekä tiivistämään entisestään hahmoteltaessa aineiston analyysin muotoa. Sanastoanalyysin avulla aineisto päästään teemoittelemaan siten, ettei jokin nimenomainen aineiston osa painotu liiaksi (Pyörälä 1995, 21). Sanastoanalyysintapaisella otteella aineistoa on mahdollista profiloida nostamalla esiin spektrejä, joiden on tarkoitus kuvata yhtäältä jonkin ilmauksen tai toiminnan esiintymistä aineistossa, ja jotka toisaalta tuovat esiin vain ne ydinsanat, joilla jotakin ilmiötä kuvataan. (Eskola ym. 1998, 170-171). Sanastoanalyysin jälkeen teemoittelu suurempien kysymysteemojen alla suoritettiin useampaan kertaan, josta analyysin nykyinen sisältö alkoi vihdoin hahmottua. Aineistosta on siis tarkoitus nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, joiden avulla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa (Eskola ym. 1998, 175-176). Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, johon on pyritty lomittamalla niitä tutkimustekstissä toisiinsa (Eskola ym. 1998, 176). Analyysissä aineistoa ja empiriaa kuvaavana sekä tutkijan tekemiä tulkintoja perustelevana tekijänä on käytetty vastauksista poimittuja sitaatteja.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisista tutkimuksista ja niissä käytetyistä menetelmistä nousee usein esiin kysymys niiden arvioinnista ja tulosten luotettavuudesta, ja tutkimuksia onkin kritisoitu luotettavuuskriteereiden

hämäryydestä. Ymmärtämättömyyttä voi lisätä se, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan kovinkaan jyrkästi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan onkin jatkuvasti pohdittava tekemiään ratkaisuja ja näin otettava kantaa samanaikaisesti sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. (Eskola ym. 1998, 209.) Luotettavuutta kohentaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita (Hirsjärvi ym. 1997, 227), ja tutkimuksessa onkin pyritty mahdollisimman tarkkaan tutkimusprosessin kuvaamiseen. Tutkimuksessa pyritään kertomaan kaikki, minkä oletetaan helpottavan tutkimuksen itsenäistä arviointia. Aineisto, sen kerääminen ja analyysi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman johdonmukaisesti ja selkeästi, jotta tutkittavasta tapauksesta välittyvä mahdollisimman kattava kuva. Myös aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvät välineet ja menetelmät sisältävät haasteita ja haittoja, joten on tärkeää perustella ja pohtia valittuja metodeja. Tutkimusvalintoihin liittyviä asioita ja haasteita on jo edellä sivuttu, eikä niihin palata enää tässä sen tarkemmin.

Yksi keskeinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on tutkimuksen validius (Hirsjärvi ym. 1997, 226). Validiteetti ilmentää sitä, miten pitkälle analyysissä käsitelty indikaattorit ilmaisevat sitä mitä niiden on tarkoitus ilmaista. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen validiteettiin. Teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden looginen suhde toisiinsa osoittavat sisäistä validiteettia (Grönfors 2011, 103-104.) Sisäinen validiteetti osoittaa myös tutkijan tieteellisen otteen sekä tieteenalan hallinnan voimakkuutta. Ulkoinen validiteetti muodostuu tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyydestä. (Eskola ym. 1998, 214.) Tutkimuksen validiteettia tarkastellessa sisäisen ja ulkoisen validiteetin ero häviää, mikäli päättelyksi hyväksytään abduktio. Abduktiossa tutkimusaineisto on aina validia, myös sen sisältämät mahdolliset ristiriitaisuudet. Kysymyksenalaiseksi voidaan siis asettaa ainoastaan se, miten tutkija hyödyntää ja esittää aineiston. (Grönfors 2011, 20.) Validiteettiin liittyy myös reliabiliteetin osoittaminen. Aineiston tulkinnalla on reliabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Grönfors 2011, 104.)

Kyselylomaketutkimuksen luotettavuutta parantava tekijä on se, että kysymys esitetään jokaiselle koehenkilölle täysin samassa muodossa. Siihen eivät siis pääse vaikuttamaan edes äänenpainot tai tauot sanojen välillä. Tutkija ei vaikuta olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin, toisin kuin esimerkiksi haastattelussa. (Valli 2001, 101.)

Tutkijan objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuuden tai subjektiivisuuksien tunnistamisesta. Objektivismilla tarkoitetaan sellaista selittämistä, jossa tutkimuskohdetta tarkastellaan ikään kuin ulkoapäin, puolueettoman päältä katsojan näkökulmasta. Tutkija ei siis sekoita omia uskomuksiaan,

asenteitaan, arvostuksiaan jne. tutkimuskohteeseen. On kuitenkin syytä epäillä, että onko tämä lopulta mahdollista ja siksi on hyvä yrittää tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa. Tämä lähtökohta saattaa myös määrittää sen, millaisen tutkimusasetelman tutkija tulee luoneeksi. Arkipäiväisessä suhteessa erilaisiin asioihin, aatteisiin ja ihmisiin on arkinen kanssakäynti useimmiten itseltään selvää ja automatisoitunutta. Tutkimuksellisessa olemisessa taas kaikkien olemissuhteessa olennaisten asioiden pitäisi olla periaatteellisesti ja tiedostetusti epäselviä, jotta mitään olennaista ei jäisi itsestäänselvyyksien piiriin. Täten objektiivisuus syntyy kaiken subjektiivisen tiedostamisesta, joka on tietenkin ideaalinen, mutta tärkeä tavoite. (Eskola ym. 1998, 16-18.) Tarvittava tutkimuksellinen etäisyys ja objektiivisuus syntyy omasta teoreettisesta pohdinnasta ja lukeneisuudesta, mutta toisaalta sitä voi lisätä käsitteellistysten ja menetelmien avulla (Eskola ym. 1998, 35).

6 AINEISTON ANALYYSI

6.1 Itsetuntemuksen ja johtamisvalmiuden kehittyminen sekä valmiuksien kehittäminen tietoisesta oppimisesta kautta

6.1.1 Itsetuntemus

Itsetuntemus ja sen tiedostaminen sekä tietoinen kehittäminen voidaan nähdä keskeisenä osana johtamisen kehittämistä, erityisesti johtajan kehittämisen näkökulmasta. Ilman kunnollista itsetuntemusta kehitys johtajana ei etene (Hautala 2006, 778). Vastaajilta kysyttiin, että miten he kuvailisivat itsetuntemuksensa kehittymistä ajatellen johtamista ja johtajana kehittymistä. Vastauksissa korostui selvästi erilaisten johtamisopintojen vaikutus itsetuntemukseen. Koulutus on antanut viitekehyksen tarkastella ja arvioida omaa itsetuntemusta ja sen muokkautumista. Johtamisopintoja oli käyty ammatillisen koulutuksen yhteydessä, mutta myös muita lisäkoulutuksia ja kursseja oli suoritettu. Eri-alaisten testien, coach-menetelmien sekä johtamisenkehittämistyökalujen käytön myötä on ollut selkeämpää hahmottaa, kuinka pitkä matka edessä on ja kuinka paljon opittavia ja ymmärrettäviä asioita on. Vahvimpana oletettavasti nousi esiin Deep Leadin Syväjohtaminen®-valmennusohjelma ja sen esiin nostamat kehittämisalueet. Huomionarvoista oli, että tulokset ovat kuitenkin saattaneet olla ristiriidassa oman mielikuvan kanssa.

”v.99 kyselyn purku rikkoi haavekuvat – siitä alkoi yhä jatkuva oppimisen ja kehittymisen polku” V16

”ensimmäisen profiilin toteutuksen jälkeen vuonna 1998 minulla oli vaikeuksia hyväksyä alaisteni arviointia, joka poikkesi selkeästi itsearviointista” V21

Erilaiset opinnot, valmennusohjelmat ja kehittämismenetelmät liittyen johtamisenkehittämiseen voidaan nähdä jonkinlaisena interventiona kehittämisen kohteena olevan henkilön johtamisessa ja käyttäytymisessä. Koulutuksella on suuri merkitys koulutettavan silmiä avaavana ja tiedostavuutta lisäävänä tekijänä johtamisen suhteen (Day 2000; McCauley ym. 2004; & McCauley 2001), vaikka vaikutusta saattaa toisaalta olla myös sillä, onko koulutukseen hakeuduttu omasta tahdosta vai organisaation toimesta. Aineistossa ei esiinny varmuutta siitä, millä perusteella vastaajat ovat alunperin hakeutuneet johtamiskoulutukseen. On kuitenkin tulkittavissa, että monilla on kiinnostusta oman johtamisensa kehittämiseen. Todennäköisesti henkilöt, joilla on kiinnostus sekä halu muuttua ja kehittyä koulutuksen seurauksena, ovat otollisempia vastaanottamaan koulutuksen vaikutuksia kuin

henkilöt, joilla ei tällaisia haluja tai kiinnostusta ole. Vastaajat vaikuttivat pääosin erittäin vastaanottavilta kehittymiselle ja kokivat jatkuvan kehittymisen tarpeelliseksi.

Deep Leadin Syväjohtaminen®-valmennusohjelman johtamisprofiilin muodostamiseen käytetään 360°-arviointimenetelmää, joka on yksi suosituimmista ja lupaavimmista johtamisenkehittämistyökaluista (Day 2000, 587) ja sitä voidaan pitää jopa 1990-luvun merkittävimpänä johtamisinnovaationa (Atwater & Waldman 1998, 423). Menetelmällä on suuri vaikutus vastaajien johtamisen kehittämiseen, joten on perusteltua lyhyesti esitellä sen toiminta-ajatus. Arviointimenetelmässä voidaan kerätä palautetta alaisilta, vertaisilta, esimiehiltä sekä tapauskohtaisesti myös sisäisiltä ja ulkoisilta henkilöiltä kuten osakkeenomistajilta, toimittajilta ja asiakkailta. Menetelmän, joka tarkastelee eri kanavia näin intensiivisesti ja kokonaisvaltaisesti, merkityksellinen hyöty on saada täydellinen ja tarkka kuva yksilön suorituksesta. Monilähteinen lähestymistapa antaa suoraa tietoa suorituksen havainnoinnista monista eri näkökulmista ja monissa eri konteksteissa. Se tähtää itsetuntemuksen sekä käyttäytymisen kehittämiseen (Day 2000, 587-589.) Johtajan itsetietoisuutta lisäämällä parannetaan sitä, miten johtaja pystyy samaistumaan eri palautetta antavien lähteiden kanssa, joka on yksi menetelmän päätehtävistä (Atwater ym. 1998, 423). 360°-arviointimenetelmä voi siis olla hyödyllinen kehittämistyökalu, jolla rakennetaan henkilön sisäistä kapasiteettia itsetuntemuksen sekä lisääntyvän itsetietoisuuden muodossa, jotka taas ovat yhteydessä yksilöllisen luotettavuuden rakentamiseen (Day 2000; Barney & Hansen 1994). Luottamus edesauttaa esimerkiksi yhteistyötä tehokkaan tiimityön saavuttamiseksi organisaatiossa (Nahapiet ym. 1998), joten sen voidaan arvioida olevan epäsuora linkki 360°-arviointimenetelmän ja organisaation sosiaalisen pääoman kehittämisen välillä (Day 2000, 589). Tosin jotkut organisaatiot ovat saattaneet implementoida menetelmän yrittäen muokata sen avulla organisaatiokulttuuria, jolloin menetelmään osallistujista tulisi avoimempia, osallistuvampia ja toisiinsa luottavaisempia, vaikka todennäköisesti kulttuurin tulisi jo olla tällainen ennen prosessin implementoimista (Atwater ym. 1998, 426). Vaikka 360°-arviointimenetelmä yhdistetään yleensä inhimillisen pääoman eli yksilön sisäisen potentiaalin kehittämiseen organisaatiossa (Day 2000, 589), tulisi johtamisen kehittäminen linkittää koko organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin (Van Velsor ym. 2004, 22), jotta kehittyminen olisi kokonaisvaltaista ja yksilöiden kehittämiseen ja arviointiin on olemassa riittävät tukitoiminnot luotettavassa ympäristössä.

360°-arviointimenetelmän on siis mahdollista edistää luottamusta ja sitä kautta organisaation sosiaalista pääomaa. On myös mahdollista, että sillä ei ole siihen mitään vaikutusta tai se voi toimia myös päinvastoin, mikäli palauteprosessia ei ole asianmukaisesti toteutettu tai organisaation kulttuuri ja ilmapiiri ei ole vastaanottavainen. Jotkut organisaatiot ovat myös oppineet kokemuksen

kautta, että palauteprosessia ei kannata aloittaa organisaation alimmilta tasoilta, mikäli siellä on havaittavissa suurin vastustus sekä sellaisia henkilöitä, joita pitäisi ”korjata” (Chappelow 2004, 81). Jos arviointiprosessi halutaan laajentaa koko organisaatioon, voi olla vaikeaa päättää, että mistä se pitäisi aloittaa. Suositeltu lähestymistapa on aloittaa korkeammilta organisaatiotasoilta alaspäin siirtyen. (Chappelow 2004, 81.) Edellisissä sitaateissa oli vastaajien kommentteja koskien saamansa palautteen aiheuttamia tuntemuksia. Jokaisessa johtamisenkehittämisyrityksessä ollakseen tehokas, ja erityisesti 360°-arviointimenetelmässä, on osallistuvan palautteensaajan oltava halukas hyväksymään palaute merkityksellisenä ja hyödyllisenä sekä oltava avoin muutokselle (Day 2000, 590). On myös oltava realistinen ja sinnikäs muutoksessa, joka on harvoin yksinkertainen tie vain eteenpäin: tarvitaan suuri panostus sekä aikaa ja energiaa, ennen kuin halutut muutokset tulevat osaksi yksilön käytöksellistä valikoimaa. Jotkut saattavat jopa tunnistaa palautteen oikeaksi, mutta eivät halua muuttaa käyttäytymistään. Palaute voi olla monimutkaista, monitahoista ja epäjohdonmukaista tai vastaanottajalla ei välttämättä ole tarvittavia taitoja tulkita saamaansa tietoa tai soveltaa sitä käytöksensä muuttamiseen. Tästä johtuen 360°-arviointimenetelmän onnistuminen myös sosiaalisen pääoman kehittäjänä riippuu siitä, miten se on yhdistetty valmennukseen johtamisen kehittämisprosessissa. (Day 2000, 590.) Tähän tarpeeseen Deep Lead vastaa hyvin. Ne, jotka olivat Deep Leadin valmennusohjelmaa vastauksissaan analysoineet, olivat olleet erittäin tyytyväisiä toteutukseen ja saamaansa apuun oman arviointimenetelmän kautta muodostettavan profiilin muodostamisessa ja tulkitsemisessa.

Syväjohtamisen 360°-arviointimenetelmän keskeinen positiivinen vaikutus todettiin olevan sen oppiminen ja ymmärtäminen, miten muut kokevat oman käyttäytymisen. Palaute nähdään yhtenä tärkeimpänä itsetuntemuksen ja sen kehityksen edesauttajana. Oman käyttäytymisen peilaaminen muiden ajatuksiin ja mielipiteisiin itsestä tuntui olevan kehityksen edellytys. Kuitenkin palautteen arvioitiin toisinaan olevan liian arkiseen tekemiseen suuntautuvaa.

”Ehkä kuitenkin suomalaisten palaute ei ole vieläkään niin suoraa. Paneutuu ehkä enemmän arkitekemiseen kuin johtamistaitojen arviointiin...” V32

Palautteen on oltava täsmällistä ja tarkoituksenmukaista, jotta siitä saa jotakin irti. Syynä voi olla palautteen antajien tietämättömyys keskeisistä johtamisen kehittämisen osa-alueista. Onkin syytä korostaa johtamisen kehittämistä koko organisaation tasolla, jotta sen vaikutus ja siitä saatava tieto olisi mahdollisimman monipuolista ja hyödyllistä. Jotkut saattavat olla myös vastahakoisia antamaan negatiivista palautetta ja heistä saattaa tuntua kiusalliselta tällaisessa tilanteessa, eivätkä he halua pahoittaa palautteella kenenkään mieltä tai aiheuttaa konflikteja ihmissuhteissa (McCauley

2001, 357-359). Mikäli palautekulttuuri ei ole avoin, eikä organisaatiossa vallitse luottamus, voi palautteenantotilaisuudetkin jäädä köyhäksi. Tässä voidaan korostaa myös ulkopuolisen valmentajan roolia, joka valmennuksen ollessa onnistunutta antaa tietoa ja luo edellytyksiä kehittävälle palautteelle. Aineistosta ei ollut löydettävissä muita syitä kuin ”suomalaisuus” siihen, miksi palaute mahdollisesti ei ole ollut riittävän suoraa tai painottunut oikeisiin asioihin. Suomalaisuus voidaan tulkita koettavaksi sellaisena kulttuurina, joka on sulkeutunut ja arka, ja jossa palautetta ei ehkä uskalleta antaa asioista, jotka voisivat esimerkiksi loukata niiden vastaanottajaa. Kommentit epäsuorasta palautteesta ovat myös jossain määrin ristiriidassa 360°-arviointimenetelmän kanssa, koska sen pitäisi nimenomaan varmistaa se, että palaute on mahdollisimman monipuolista ja tarkkaa. Aineistosta ei ole löydettävissä tietoa siitä, kohdistuuko palautteen laadun arviointi tässä tapauksessa 360°-arviointimenetelmään tai johonkin muuhun, vai palautteeseen yleisesti.

Itsetuntemuksen nähdään kehittyneen myös harrastusten ja armeijan myötä. Ajan kulku koettiin myös keskeisenä itsetuntemuksen paranemisessa. On hyvin luonnollista ja selkeää, että erilaiset kokemukset muuallakin kuin työelämässä vaikuttavat itsetuntemuksen kehittymiseen. Itsetuntemus kehittyy koko elämän ajan. Itsetuntemuksen tiedostaminen ja kehittäminen on myös vastausten perusteella auttanut tiedostamaan vahvuudet ja kehitystarpeet johtajana. Sillä on siis vahva linkki johtamiseen ja sen kehittämiseen.

”Oleellinen asia, jos ei itsetuntemus ole kunnossa niin aika vaikeaa toimia. - Vähän aikaa pystyy menemään, mutta sitä pitää pystyä kehittämään.” V34

6.1.1.1 Ei valmennuksen käyneet

Ei valmennuksen käyneillä korostettiin myös käytännön kokemusta ja johtajana toimimista, jolloin tekeminen tuo varmuutta ja sen kautta itsetunto paranee. Itsetuntemuksen nähtiin kehittyvän erityisesti erilaisten eteen sattuvien tilanteiden purkujen myötä. Todettiin myös, että on tärkeää tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet ja pyrkiä kehittämään niitä. Lisäksi harrastusten merkitys ja armeija mainittiin itsetuntemuksen rakentumisessa myös ei valmennuksen käyneillä. Myös ajalla nähtiin olevan selkeä vaikutus itsetuntemuksen kehittymiseen käytännön ja opintojen lisäksi. Toisaalta havaittiin myös haasteita itsetuntemuksen kehittämisessä ja muotoutumisessa. Oli havaittavissa, että itsetuntemuksen kehittyminen etenkin johtamisen kehittämisen näkökulmasta ei ole ollut yhtä jäsentynyttä ei valmennuksen käyneillä kuin Deep Leadin valmennuksen käyneillä. Pohdinta itsetuntemuksen kehittämisestä ei ollut yhtä analyttistä kuin valmennuksen käyneillä ja kehittymistä kuvattiin melko konkreettisin esimerkein. Tutkijan näkemyksen mukaan ei voida kuitenkaan varmuu-

della sanoa, ovatko kokemukset ja oman käyttäytymisen muokkautuminen linkitetty tarkoituksenmukaisella tavalla itsetuntemuksen kehittämiseen, vai ovatko ne jokseenkin tilanteita, joissa henkilö/vastaaja on oppinut toimimaan erilailla päästäkseen helpommalla tilanteessa. Palautteen tuomaa apua kehittämiseen ei mainittu kuin kerran, mikä taas valmennuksen käyneillä oli vallitseva teema. Tässäkin tapauksessa itsetuntemuksen arviointia ja kehittymistä peilattiin vahvasti palautteeseen. Toiminnan muokkaamiselle oli nähtävissä myös vastahakoisuutta. Tämä voi olla kytköksissä jo aiemmin mainitun vastaanottavaisuuden kanssa, jolloin henkilö ei ole avoin ja halukas muutokselle sekä kehitykselle. Toisaalta, mikäli toiminnassa ei ole mitään korjattavaa, niin miksi korjata sitä? Bassin (1990) mukaan transaktionaaliset johtajat kannattavat aatetta: ”jos se ei ole rikki, älä korjaa sitä”, jolla viitataan heidän tyyliinsä johtaa alaisiaan. Voidaan olettaa, että samantyyppistä ajattelua ja toimintatapaa pyritään soveltamaan myös omaan toimintaan ja itsensä kehittämiseen.

”- - Olen kuitenkin melko haluton muokkaamaan toimintaani, jollen koe sille todellista tarvetta.”
V2

”Oman itsetuntemukseni kehittyminen ei ole ollut jäsenettyä.” V10

6.1.2 Valmiuksien kehittäminen tietoisien oppimisen kautta

Vastaajilta kysyttiin, minkälaisia valmiuksia he ovat pystyneet itsessään tietoisien oppimisen kautta kehittämään. Tutkijalla ei ole varmuutta siitä, miten kukin vastaaja määrittelee ”valmiudet”. Keskeisiä valmiuksia vastaajien mukaan, joita vastaajat ovat kokeneet tärkeiksi kehittää, olivat johtamis- ja vuorovaikutustaidot. Valmiuksien kehittämisessä on myös pyritty menemään selkeästi yksilöllisen johtajan kehittämisestä kohti vuorovaikutuksellisempaa lähestymistapaa johtamiseen. Myös yhteistyökyky, vuorovaikutustaidot kuten keskustelu-, kuuntelu- ja neuvottelutaidot koettiin keskeisiksi kehittää. Aiemmin läpikäydyn teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että nämä ovat tärkeitä inhimillisen pääoman taitoja kehitettäessä myös sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on goodwill-arvoa, joka on yksilöiden tai ryhmien saatavilla, ja sen juuret ovat eri yksilöiden sosiaalisten suhteiden rakenteissa ja sisällöissä (Adler & Kwon 2002, 23). Sen seuraukset ovat havaittavissa informaatiosta, sen erilaisista vaikutuksista ja solidaarisuudesta, jotka se mahdollistaa organisaatiossa (Adler ym. 2002, 23). Erilaisten vuorovaikutustaitojen kehittämisen voidaan nähdä olevan keskeistä myös sosiaalisen pääoman näkökulmasta ja niiden tiedostettu kehittäminen todennäköisesti lisää sosiaalista pääomaa tai ainakin sen mahdollisuutta organisaatiossa. Niiden kehittäminen ei kuitenkaan vielä tarkoita, että sosiaalista pääomaa syntyisi. Toisaalta huomion kiinnittäminen taitoihin, jotka edesauttavat ihmissuhteiden syntymistä, ovat tarpeellisia etenkin nykypäivänä virtuaa-

lisuuden aikakautena, kun virtuaalisuuden laajeneminen ei ainakaan edistä ihmisten läheistä kanssakäymistä (Prusak & Cohen 2001, 88).

Motivointitaidot sekä palautteenantamistaito nähtiin alaisten kannalta tärkeinä, vaikkakin haasteellisinä kehityskohteina. Alaiset vaikuttivat olevan keskiössä ja alaisten huomioimiseen liittyviä valmiuksia pyritään aktiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti kehittämään.

”Haastan paremmin henkilöitä kehittymään ja kehittämään osaamistaan.” V28

”...annan riittävästi aikaa alaiselle, luon edellytykset onnistumaan ja kasvatan onnistumaan.” V34

”... pyrin aina siihen että johdan ihmisten kautta, en suoraan ihmisiä ja heidän tekemisiään.” V37

Transformationalisen johtamisen ulottuvuuden, yksilöllisen huomioonottamisen, käyttäytymismalleja luonnehtii kehityksellinen, tukeva ja huolehtiva käyttäytyminen, joka keskittyy yksilöiden tarpeisiin, huoliin ja mahdolliseen kasvupotentiaaliin. Tämä on todennäköisesti johtajan tapa ilmaista huolenpitoa johdettavien hyvinvoinnista ja voi johtaa alaisten suhteisiin perustuvan minäkuvan aktivoimiseen. Lisäksi tämä voi edesauttaa alaisten samaistumista johtajaan. (Kark ym. 2013a, 88.) Tämän tyyppinen toiminta kuvaa suhteisiin perustuvaa johtajan vaikutuksen dyadista tasoa, joka on Karkin ym. (2013a) mukaan osa transformationalisen johtamisen kaksoisvaikutusta, jossa johtamisella pystytään vaikuttamaan niin yksilöllisellä kuin kollektiiviselläkin tasolla. Aineistossa on siis löydettävissä vaikutusta ainakin yksilöllisellä tasolla. Lisäksi palautteen, tapauskohtaisesti niin positiivisen kuin negatiivisenkin, antaminen koettiin tärkeäksi kehittää, vaikka mahdollisia syitä ei sen tarkemmin pohdittu tai eritelty, ja että onko siinä mahdollisesti ollut jotakin haasteita. Karkin ym. (2013a, 88) mukaan johtajan kyky kokea ja ilmaista laajaa tunneskaalaa (esimerkiksi antaa voimakkaita tunteita herättävää palautetta ja mahdollistaa alaisen negatiivisten tunteiden ilmaisu) sekä kohdella alaisia kokonaisina ihmisinä mukaan lukien alaisten muiden identiteetin ulottuvuuksien ymmärtäminen, jotka eivät liity työhön (rooli perheessä, rooli yhteiskunnassa, muut henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet), voivat edistää johtajan ja alaisen yhteyttä ja muodostaa pohjan alaisen johtajaan samaistumiselle. (Kark ym. 2013a, 88.) Palautteen antamisen vaikeus saattaa usein liittyä näihin seikkoihin, mikäli koetaan, että palautteesta ei saada riittävän syvällistä tai se jää muuten nuivaksi. Tutkijan mukaan transformationalisen johtamisen kaksoisvaikutuksen näkökulmasta katsottuna, mitä vahvempi on johdettavan samaistumisen taso johtajaan, sitä hedelmällisemmäksi on myös palautetilaisuuudet mahdollista saada. Toisaalta tunteiden ilmaiseminen ja vastaanottaminen sekä alaisten kohteileminen kokonaisuuksina ja ihmisinä erilaiset identiteetit huomioon ottaen johtajan toimesta, vaatii myös johtajan samaistumista alaiseen.

Vastauksissa esiintyi myös monia muita johtajan persoonaan ja käyttäytymiseen liittyviä ominaisuuksia, jotka on tiedostettu ja sitä kautta niitä on pyritty kehittämään. Näitä olivat muun muassa pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys, läpinäkyvyys, rehellisyys ja avoimuus sekä päämäärätietoisuus. Lisäksi ilmeni kokemuseräistä käyttäytymisen muokkaamista sekä valmiuksien kehittämistä hankalampienkin asioiden ja tilanteiden käsittelemistä silmällä pitäen.

”... en tee ihmisistä johtopäätöksiä ensimmäisen tai toisen tapaamisen perusteella, vaan annan meille molemmille mahdollisuuden oikeasti oppia toistemme tavat, tyylit ja osaaminen.” V37

”Olen kyennyt kehittämään kykyäni toimia paineen alla ja riskeille alttiina tuntemattomassa ympäristössä ja tuntemattomien ihmisten kanssa.” V18

”Olen tullut tietoisemmaksi omasta toimintatavastani ja siten oppinut ottamaan omat vahvuudet ja heikkoudet huomioon.” V13

”Tietoisuus siitä, että miten käyttäytyminen vaikuttaa muihin ja pyrkii muuttamaan käyttäytymistä, on viimeisen muutaman vuoden asia.” V36

Korostettiin itsetietoisuutta ja sen kehittämisestä. Itsetietoisuus on keskeinen johtajan kyky ja ominaisuus kaikilla johtamisen osa-alueilla (Day & Lance 2004, 48). Itsetietoisuus käsittää henkilökohdallisen ymmärryksen omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä siitä, miten ne vaikuttavat muihin ihmisiin. On myös ymmärrettävä se, miten kokemukset ja tilannetekijät ovat muokanneet näitä vahvuuksia ja heikkouksia. (Van Velsor, Moxley & Bunker 2004, 218-219.) Hyvä itsetietoisuus auttaa johtajia ymmärtämään miten he voivat parhaiten kantaa roolinsa ja vastuunsa, miten he maksimoivat panoksensa työtiimissä sekä mitä henkilökohtaisia puutteita tai vikoja heidän pitäisi välttää tai yrittää muuttaa. Itsetietoisuuteen liittyy myös ymmärrys sosiaalisista tilanteista, joissa voidaan huomata eroavaisuuksia sekä kyky yhdistää taustalla olevia tilannetekijöitä, joiden kautta on mahdollista edistää ymmärrystä itsestä ihmistenvälisissä tilanteissa. (Day ym. 2004, 49.) On siis keskeistä huomata, että itsetietoisuudella on tärkeä rooli valmiuksien kehittämisessä ja itsetietoisuutta itsessään voidaan pitää valmiutena ja valmiuksien kehittämisen lähtökohtana. Korkea itsetietoisuus auttaa tiedostamaan oman toiminnan vahvuudet ja rajoitteet ja miten niiden kanssa tulisi toimia erilaisissa tilanteissa. Itsetietoisuus on yksi tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista (Hautala 2006, 789).

”Olen oppinut katsomaan itseäni ja toimintaani ulkopuolisen silmin ja mukauttamaan käyttäytymistä sen mukaan, mikä kussakin tilanteessa on tarpeellista.” V20

”Esimerkiksi tunnistamaan itsessäni myös näitä negatiivisia piirteitä ja sitä kautta käsittelemään niitä paremmin. Toisaalta myös oman potentiaalin ymmärtäminen on ollut hyödyllistä. Ajattelen, että pystyn tähän ja parempaakin, enkä halua ”luisua” passiivisuuteen.” V11

”Toimintaympäristön ja tilanteen mukaan johtamistyylin muuttaminen on yksi vahvuuteni – olen tyyliltäni ja toimintatavoiltani tietyiltä osin hyvin erilainen esim. työelämässä ja kertausharjoituksessa.” V37

Kehittävät kokemukset nähtiin valmiuksia kehittävinä elementteinä. Uusien lähestymistapojen, käyttäytymismallien sekä asenteiden oppiminen kokemuksien kautta ei ole helppoa tai yksinkertaista (Van Velsor ym. 2004, 208) ja se on myös vahvasti kytköksissä itsetietoisuuteen (Van Velsor ym. 2004, 218). Johtajat, jotka pysyvät menestyvinä ja tehokkaina ovat usein niitä, jotka oppivat kokemuksistaan ja käyttävät niistä saatuja oppejaan kehittääkseen itselleen laajemman skaalan taitoja ja erilaisia näkökulmia, jotta he voivat mukautua muutoksien ilmetessä ja olla tehokkaita yhä useammissa tilanteissa. Suurin osa johtajista ei kuitenkaan ole aktiivisia ja pitkäjänteisiä oppijia. Useimmat ihmiset oppivat helposti kun ovat mukavuusalueellaan, mutta kokevat vaikeuksia oppimisessa uusien haasteiden tullessa vastaan. Moni haluaa ennemmin pitää kiinni niistä käyttäytymismalleista, jotka ovat vieneet heidät menestykseen aiemmin, vaikka samat olosuhteet eivät päde enää nykyhetkellä. Tällöin kehittyy tietyn tyyppistä ”pysähtyneisyyttä”. Pysähtyneisyyden voittamiseksi on johtajan ”toimittava vastoin periaatteitaan” ja päästettävä irti jo todetuista vahvuuksistaan ja mukavista tavoistaan oppia omaksuakseen uusia. Kokemuksien kautta oppiminen on ajattelutapa, joka poikkeaa tavoista, joihin ihmiset ovat yleensä tottuneet yhdistämään oppimisen. Ihmiset eivät usein ajattele, miten he voisivat parantaa kykyään oppia kokemuksista eikä heille juolahda mieleen käyttää aikaa kokemuksiin reflektoiden ja poimien sieltä opettavaisia asioita. Reflektointia tapahtuu usein silloin, kun on koettu epäonnistuminen ja kokemusta ruoditaan etsien syitä, jotka ovat epäonnistumisen takana. Harvoin reflektointia tapahtuu säännöllisesti silloin kun on menestytty. On myös helpompi nähdä asioita, joita pitää muuttaa muiden asenteissa, käyttäytymisessä sekä menettelytavoissa kuin nähdä omia taipumuksia jumittua omiin mukaviin tapoihin toimia. Ihmiset saattavat tehdä salaa yhteistyötä itsensä kanssa rationaalisesti perustellen itsensä pois päin oppimishaasteista, jotka jäävät oman mukavuusalueen ulkopuolelle. (Van Velsor ym. 2004, 208-210.) On nähtävissä, että erilaiset kokemukset ja tilanteet pyritään ottamaan tietoisesti huomioon. On kuitenkin vaikea arvioida, onko niistä oppiminen systemaattista toimintaa vai satunnaista, luultavasti kumpaakin luonnollisesti tapahtuu. Systemaattiseen kokemuksista oppimiseen olisi tärkeää saada organisaation tuki mukaan. Deep Leadillä on ollut selkeä rooli vastaajien tietoisessa oppimisessa ja

oman käyttäytymisen tiedostamisessa, mutta ulkoisella valmentajalla on rajoitteita oppimisen tukemisessa, eli siinä laajuudessa, kuinka paljon tukea on mahdollista antaa.

6.1.2.1 Ei valmennuksen käyneet

Ei valmennuksen käyneiden vastauksista löytyi jonkin verran samankaltaisuuksia valmennuksen käyneisiin, mutta valmiuksien kehittämisessä oli kiinnitetty huomiota myös eri tyyppisiin asioihin. Ei valmennuksen käyneillä korostui selkeästi enemmän työn suorittamiseen ja asioiden johtamiseen liittyvien valmiuksien kehittäminen. Elämän- ja kokonaisuuksienhallinta kuten aikataulutus ja seuranta olivat tärkeitä. Myös ammattitaidon ylläpito kuten esimiehen työkalupakin päivitys ja ylläpito sekä projekti- ja hankejohtamisen taitojen hiominen mainittiin. Yleisesti päätöksentekokyky, asioiden organisointi ja suunnittelu olivat tärkeitä jokapäiväisiä kehitettäviä taitoja. Lisäksi vuorovaikutustaitojen kehittäminen mainittiin, joka oli keskeinen teema myös valmennuksen käyneillä.

”Pyrin tarttumaan entistä ripeämmin tehtäviin ja en jätä tehtäviä roikkumaan. Johtamisen kannalta olennaisin osa kehittymistä on kokonaisuuden hallinta ja seuranta, joissa olen kehittynyt.” V9

Ei valmennuksen käyneillä verrattuna valmennuksen käyneisiin oli nähtävissä myös oman itsetietoisuuden kehittämistä, kokemusten kautta oppimista sekä käyttäytymisen hallintaa ja muokkaamista, mutta ei yhtä vahvassa määrin. On kuitenkin otettava huomioon vastausten vähäisempi määrä verrattuna valmennuksen käyneisiin. Samantyyppistä kehittämistä on silti havaittavissa, vaikka vastaajat eivät ole käyneet Deep Leadin valmennusohjelmaa, jonka voidaan nähdä vaikuttaneen valmennuksen käyneiden tietoisuuden ja eri kehittämistapojen lisäämiseen. Mainittiin myös itsetuntemus ja sen kautta esiin nousseet kehityskohteet, jotka koetaan tärkeästi huomioida ja kehittää mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi valmiuksia on pyritty kehittämään alaisten huomioimiseen liittyen, joka on keskeinen teema esimerkiksi transformationaalisessa johtamisessa ja sen vaikutuksissa.

”Olen tietoisesti kehittänyt sitä, että siedän muiden ”leväperäisyyttä” paremmin kuin aiemmin ellei se haittaa varsinaista työn tekemistä tai ole vahingollista esimerkiksi asiakkaalle.” V3

”Olen pystynyt kehittämään itsessäni valmiutta antaa tarvittaessa periksi/luopumaan saavutetusta edusta johtamistoiminnan parantamiseksi” V2

”Kyky keskittyä alaiseen jotta näen jokaisen tarpeen erikseen. 30 alaista ei voi johtaa tehokkaasti mikäli heitä pitää harmaana massana. Alaisten huomioiminen joskus jopa täysin mitättömillä asioilla luo positiivista henkeä.” V7

6.2 Vastaajien luonteenpiirteet ja johtamiskäyttäytyminen

6.2.1 Hallitsevat luonteenpiirteet ja ominaisuudet

Kun johtajat yrittävät kehittää alaisiaan ja samalla pyrkivät kehittämään itseään transformationaalisina johtajina, johtajien pitäisi olla tietoisia siitä, miten muut tulkitsevat heidän käyttäytymisensä. Kun on kyse johtamisesta ja johtamistilanteista, myös persoona ja sitä luonnehtivat luonteenpiirteet vaikuttavat muiden ihmisten käsityksiin johtajasta. (Hautala 2006, 778.) Dweck (2008) esittää, että persoonan ja ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan keskiössä ovat ihmisen uskomukset ja käsitykset, jotka antavat ainutlaatuisia näkemyksiä siitä, miten persoona ja toimintaa voidaan muuttaa. Dweckin tutkimuksessa keskitytään kahden tyyppisiin uskomuksiin: ihmisten uskomuksiin ominaispiirteidensä mukautuvuudesta sekä oletuksiin omasta sosiaalisesta hyväksynnästä sekä sosiaalisesta torjunnasta. Yleensä voidaan ajatella, että persoonallisuus on jollakin tavalla koodattu geenihimme ja sitä on mahdotonta muuttaa. Yhä useampi tutkimus kuitenkin osoittaa, että asia ei ole ihan näin ja vihdoin aletaan ymmärtämään miten persoonallisuutta voidaan muuttaa. Esimerkiksi tutkimukset kaksosten persoonallisuuksista usein korostavat tiettyjä ihmisten mieltymyksiä ja tapoja sekä selkeitä persoonan ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Kuitenkin usein jätetään huomioimatta se, mitä näiden ”välissä” on, eli tasoja näiden väliltä, vaikka ne ovat tärkein osa selitettäessä sitä, millä todella on merkitystä ja mikä ihmisen toimintaan vaikuttaa. Tätä väliä voidaan selittää uskomuksilla, joihin kuuluu ihmisen mentaalinen käsitys omasta luonteenlaadusta ja sen toiminnasta, omasta käyttäytymisestä, omista ihmissuhteista sekä omasta maailmasta. Lapsesta asti ihmiset kehittävät näitä uskomuksia ja käsityksiä, ja myös monet eri koulukuntien persoonallisuusteoreetikot tunnustavat sen, että ne ovat olennainen osa persoonallisuutta. Keskittymällä ihmisten uskomuksiin myös persoonaan voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan muokata erilaisilla interventioilla. Dweckin mukaan uskomukset ovat keskeisiä siinä yhteydessä, miten ihmiset kokevat erilaisia kokemuksia ja miten he kantavat niitä mukanaan elämässä niiden vaikuttaessa heidän persoonaansa. Keskittymällä uskomuksiin, eikä mieltymyksiin ja tottumuksiin tai selkeisiin luonteenpiirteisiin, voidaan yrittää vastata yhä tarkemmin kysymyksiin kuten: Mitkä persoonallisuustekijät edesauttavat ihmisiä toimimaan elämässään hyvin – kuten kasvaa ja oppia, ylläpitää hyviä ihmissuhteita, suoriutua hyvin koulussa ja työelämässä, olla välittävä muita kohtaan tai toipua vastoinkäymisistä? Näihin pystytään vastaamaan, koska uskomukset voidaan usein määritellä hyvin tarkkaan, mitata yksinkertaisesti sekä niitä voidaan muuttaa interventioiden avulla, joiden kautta niiden vaikutusta pyritään ymmärtämään. Sitä vastoin tarkkoja luonteenpiirteitä voidaan arvioida, mutta niistä ei voida tehdä päätelmiä siitä, miten niitä voitaisiin muuttaa. Uskomuksiakaan ei ole välttämättä helppoa muuttaa, mutta

ne voivat kertoa siitä, mistä kannattaa aloittaa. Uskomuksia muokkaavilla interventioilla tarkoitetaan vaikuttamista ihmisiin tarjoamalla heille tietäntyyppistä informaatiota ja tietämystä sekä mahdollisia tehtäviä, jotka ohjaavat heidän ajatusmaailmaansa tiettyyn suuntaan. Interventioiden avulla voidaan tehdä muutoksia hyvin selkeisiin luonteenpiirteisiin, joiden on yleisesti ajateltu olevan suhteellisen vakaita, kuten avoimuus kokemuksille, tunnollisuus, seurallisuus sekä negatiivisten tapahtumien ja tunteiden kokeminen. (Dweck 2008, 391-394.) Luonteenpiirteiden voidaan myös havaita kehittyvän kaikkina aikuisuuden ajanjaksoina. Kehitys ja muutokset ovat yksilöllisiä, mutta kehittyminen on selkeää ajatellen koko elinikää. Ihmisillä on erilaisia tapoja kehittyä elämän eri vaiheissa, ja näihin tapoihin vaikuttaa tietyt elämäkokemukset, jotka liittyvät ihmisen tiettyyn elämänvaiheeseen. Piirteitä joiden voidaan havaita kehittyvän etenkin elinikä huomioon ottaen ovat itsevarmuus, lämminhenkisyys, itsekontrolli sekä emotionaalinen tasapaino. (Roberts & Mroczek 2008, 31.)

Vastaajilta kysyttiin heidän omaa arviotaan hallitsevista luonteenpiirteistään ja ominaisuuksistaan. Valmennuksen käyneiden ja ei valmennuksen käyneiden vastauksissa ei ollut juurikaan eroavaisuuksia. Moni oli jättänyt kokonaan vastaamatta kysymykseen, jotkut olivat selkeästi luetelleet ainoastaan ominaisuuksiaan, mutta osa oli myös arvioinut piirteitään ja niiden mahdollista kehitystä. Oli nähtävissä, että monet ajattelivat piirteiden ja ominaisuuksien olevan muokattavissa, ja että niillä oli selkeä yhteys erilaisiin omiin käsityksiin, toimintaan sekä johtamiseen. Piirteitä oli myös selvästi arvioitu ja esitelty johtamisen ja/tai työelämän näkökulmasta, vaikka sitä ei erikseen kysymyksenasettelussa pyydetty.

”Olin aiemmin luonteeltani arka, tietynlainen ujous on olemassa edelleen, mutta uskallan esittää asiani rohkeammin ja esittää mielipiteitäni asioista yhä useammin.” V1, ei valmennuksen käynyt

”Hallitsevat luonteenpiirteet ovat löytyneet ja niiden vahvistamisella ja kehittämällä olen mielestäni koko ajan pystynyt viemään omaa johtajuuttani suuntaan, jota pystyn myös itse entistä enemmän kunnioittamaan.” V22, valmennuksen käynyt

Valmennuksen käyneiden ja ei valmennuksen käyneiden vastauksista ei ole mielekasta tehdä vertailua, koska ne olivat niin samankaltaisia ottaen edellä mainitut seikat huomioon sekä ryhmien vastusten lukumäärien eroavuuden ollessa suhteessa toisiinsa niin suuret. Jokainen vastaus on yksilöllinen ja Deep Leadin vaikutusta valmennuksen käyneiden vastauksiin on erittäin vaikeaa tulkita tässä tapauksessa. Toisaalta Deep Lead voidaan tulkita edellä läpikäydyn mukaisesti jonkinlaiseksi interventioksi, joten sillä voi olla rooli luonteenpiirteiden muokkaantumisessa. Myös persoonalli-

suuseroavaisuudet vaikuttavat omaan itsearviointiin (Hautala 2006, 789), joten voidaan myös päätellä, että vastaajien omat persoonallisuudet voivat vaikuttaa myös heidän omaan arvioonsa omasta persoonastaan, luonteenpiirteistään sekä ominaisuuksistaan.

Vastaajien kaikki mainitut luonteenpiirteet ovat kuvattu taulukossa 3. Taulukko on aineistoa kuvaava. Jotkut piirteet ovat saattaneet esiintyä aineistossa useasti, jotkut vain kerran. Tutkija on oman arvionsa mukaan erotellut piirteitä positiivisiin ja negatiivisiin. Lisäksi positiiviset piirteet on jaettu mahdollisesti enemmän yksilön toimintaa kehittäviin ja siihen vaikuttaviin piirteisiin ja sitä kautta enemmän johtamista kehittäviin ja siihen vaikuttaviin piirteisiin, vaikka erottelu onkin hankalaa kaiken todennäköisesti vaikuttaessa kaikkeen. Jakoa on tehty vielä inhimillisen ja sosiaalisen pääoman välillä, jossa tarkoitus on kuvata mitkä piirteet tutkijan mukaan voivat edistää läpikäydyn teoriaosuuden mukaan parhaiten inhimillistä ja mitkä sosiaalista pääomaa. Mikään piirre ei ole tarkoituksellisesti lukittu tiettyyn lokeroon, vaan tarkoitus on havainnollistaa ja selkeyttää vastaajien luonteenpiirteitä. Monien piirteiden on mahdollista olla seurausta vastaajien uskomuksista, jotka ovat vaikuttaneet persoonan kehittymiseen. Myös iällä ja eri elämänvaiheilla voi olla vaikutusta useisiin taulukossa esitettyihin ominaisuuksiin.

Hallitsevat luonteenpiirteet ja ominaisuudet		Inhimillinen pääoma	Sosiaalinen pääoma
Positiiviset	Yksilö:	Luotettava, rehellinen, positiivinen, kärsivällinen, määrätietoinen, itsenäinen, rauhallinen, yrittäjähenkinen, periksiantamaton, tasapainoinen, tunnollinen, energinen, pyrkii järjestelmällisyyteen, harkitseva, suorapuheinen, direktiivinen	Yksilö: Sosiaalinen, avoin, tulee hyvin toimeen ihmisten kanssa, utelias, pitää haasteista, läpinäkyvä
	Johtaminen:	Kuunteleva, helposti lähestyttävä, innostuva, jämäkkä, tehokas, innostava, motivoiva, karismaattinen, esimerkillinen, vakuuttava, joukon johtaja, merkityksen luoja	Johtaminen: Suunnittelu- ja kehittämiskykyinen, keskusteleva, innovatiivinen, luottamusta herättävä, ihmisiä osallistava, sovittelija näkemyserotilanteissa, sopeutuva johtamistyyli, uusien näkökulmien hahmottaminen
Negatiiviset		Henkilöiden ignooraaminen, ujo, dominoiva, sulkeutunut, ei nauti esilläolosta, liian pehmeä, liian nopea reagointi, liian itsekriittinen, ailahtelevainen	Ei johda ihmisten kautta, liian analyyttinen, ei kovin dynaaminen, ei mahdollista muiden osaamisten ja näkemysten hyödyntämistä optimaalisen lopputuloksen saamiseksi

Taulukko 3. Vastaajien kaikki luonteenpiirteet ja ominaisuudet.

6.3 Johtamiskäyttäytyminen palautteen mukaan

Johtamiskäyttäytymistä ja käyttäytymistä yleensäkin voidaan pitää edellä läpikäydyn mukaisesti oman persoonan ilmentymänä ja tapana ilmaista omaa persoonaa ja sen ominaisuuksia. Persoonan ja käyttäytymisen limittyminen näkyy jo vastaajien antamissa vastauksissa omista luonteenpiirteistään taulukossa 3, jossa selkeästi mainitaan useasti luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, jotka voidaan nähdä myös tietynlaisena käyttäytymisenä. Persoonaa voidaan siis selittää tietynlaisten käyttäytymismallien avulla. Vastaajilta kysyttiin useita erilaisia kysymyksiä liittyen heidän saamaansa palautteeseen johtamiskäyttäytymisestä. Heiltä kysyttiin myös, missä johtamistaidoissa kehittyminen on ollut helpointa ja mitkä ovat tuottaneet haasteita. Kysymykset ja vastaukset on kuvattu taulukoissa 4 ja 5. Näissäkin vastauksissa on havaittavissa luonteenpiirteiden ja johtamiskäyttäytymisen limittymistä monien vastauksien kuvatessa hyvin vahvasti jotakin tiettyä piirrettä ihmisessä. Taulukot kuvaavat kaikkia vastaajien vastauksia liittyen aiheeseen. Jokin vastaus on saattanut esiintyä aineistossa vain kerran, jokin useammin. Voidaan arvioida, että muiden antaman palautteen kautta johtamiskäyttäytymisen arviointi on luotettavampaa, kuin että vastaajat itse arvioisivat oman kokemuksensa pohjalta omaa käyttäytymistään. Saamansa palautteen muotoa, jonka pohjalta vastaajat johtamiskäyttäytymistä arvioivat, ei ole juurikaan vastauksissa eritelty, eli se saattaa olla mitä tahansa palautetta elämän tai uran varrelta, ei välttämättä tai ainoastaan Deep Leadin avulla hankittua palautetta 360°-arviointimenetelmällä. Vastaajien johtamiskäyttäytymistä ovat siis arvioineet muun muassa alaiset ja esimiehet, jonka jälkeen vastaajat ovat itse jollakin tavalla analysoineet saamaansa palautetta, ja vastanneet tämän pohjalta kysymyksiin. Mahdollisuus vastaajien mielivaltaiseen palautteenarviointiin on melko suuri heidän vastatessa vapaasti hyvin löyhästi asetettuihin kysymyksiin. On siis hyvin todennäköistä, että vastaukset eivät anna riittävän tarkkaa ja kokonaisvaltaista kuvaa vastaajien johtamiskäyttäytymisestä, joten niiden tarkka analysoiminenkin tässä tutkielmassa vaikuttaa hankalalta ja turhalta. Hautalan (2006, 788) mukaan alaisten persoonallisuuksien vaikutusta heidän suhteeseensa johtajaan olisi mielekästä tutkia ja se lisäisi tutkimusten arvoa. Saattaa myös olla, että tietyt persoonallisuudet vaikuttavat johtajiin niin, että johtajista tulee transformationalisempia, Hautalan tutkiessa persoonallisuuden ja transformationaalisen johtamisen yhteyttä. Lisäksi on mahdotonta arvioida johtajien käyttäytymistä objektiivisesti, kun voidaan nähdä vain erilaisia taipumuksia ja suuntauksia käyttäytymisestä. Mielenkiintoista olisi nähdä myös alaisten persoonallisuuksien vaikutus arviointeihin. Johtajien johtamistasollakin on todennäköisesti vaikutusta ja se tulisi myös ottaa huomioon tutkimuksissa. (Hautala 2006, 788.) Hautalan (2006, 789) esittää, että johtajien ja alaisten arviot koskien johtajien transformationaalista johtamiskäyttäytymistä eivät ole samankaltaiset liittyen johtajan persoonallisuuteen. Tämä viittaa siihen, että persoonalli-

suuseroavaisuudet vaikuttavat vahvasti sekä itsearviointiin että muiden muodostamiin arviointeihin tulkittaessa johtamiskäyttäytymistä. Tämä on hyvä ottaa huomioon analysoidessa erilaisia kyselyjä koskien johtamiskäyttäytymistä. (Hautala 2006, 789.)

Vastaukset koskien valmennuksen käyneiden ja ei valmennuksen käyneiden johtamiskäyttäytymistä on täytetty taulukoihin 4 ja 5 Dayn taulukkoa (2000, 584, ks. tutkielman s. 18, kuvio 2) mukaillen, jossa erotellaan johtajan kehittämisen ja johtamisen kehittämisen ulottuvuuksia. Tutkija on oman arvionsa mukaan asetellut vastauksia taulukoihin ja monet vastaukset saattavat sopia useampaankin kohtaan. Useat vastaukset voisivat varmasti olla perusteltavissa monin eri tavoin ja moniin eri kohtiin. Taulukoiden tarkoituksena on kuitenkin toimia vastauksia selkeyttävinä elementteinä, joten vastaukset on selvästi eroteltu eri kohtiin. Tutkija koki tarpeelliseksi tehdä valmennuksen ja ei valmennuksen käyneille eri taulukot, sillä vastauksissa oli havaittavissa ryhmien välillä niin eroavaisuuksia kuin samankaltaisuuksiakin, ja johtamiskäyttäytymistä koskevien kysymysten moninaisuuden ja kehityksellisen vivahteen johdosta molempien ryhmien vastausten seuraaminen voi olla mielekästä. Yläakselilla ovat johtamiskäyttäytymiseen liittyvät kysymykset tiivistettynä. Sivuaakselilla on Dayn (2000, 584) listaamia ominaisuuksia koskien ensiksi johtajan (inhimillinen) ja sitten johtamisen (sosiaalinen) kehittämistä. Johtajan kehittämisessä korostuvat yksilön tietämys, taidot ja kyvykkyydet, kun taas johtamisen kehittäminen keskittyy enemmän yksilön sekä sosiaalisen ja organisaatiollisen ympäristön vuorovaikutukseen. Dayn (2000) mukaan molemmat kehittämisen lähestymistavat on tärkeää ottaa huomioon, ja paras lopputulos onkin mahdollista saada yhdistämällä ja kehittämällä molempia lähestymistapoja, jotta johtajan/johtamisen kehittämiseen saataisiin enemmän sosiaalista näkökulmaa. Aineistosta saadut vastaukset voivat toimia hyvinä esimerkkeinä Dayn listaamista asioista, joita on mahdollista kehittää.

VALMENNUKSEN KÄYNEET							
Kehittämisen kohde	Palaute (positiivista)	Palaute (negatiivista)	Vahvuudet palautteen mukaan	Kehityskohteet palautteen mukaan	Kehitys palautteen mukaan	Kehittyminen helpointa	Kehittyminen haasteellisinta
Johtaja: inhmillinen Johtamismalli: yksilöllinen (henkilökohtainen vaikutusvalta, tieto, luotettavuus)							
Taidot Itsetietoisuus							
Tunneperäinen tietoisuus	Helposti lähestyttävä, rauhallinen	Liian rauhallinen	Lähestyttävä, rauhallinen		Uskoo itseensä, rauhallisuus	Helposti lähestyttävä	
Itsevarmuus	Esiintyminen	Harmaa hiiri	Hyvin kehittynyt ilmaisutaito	Itsetunnon kohottaminen	Varmuus, esimiesrohkeus		Omat heikkoudet, oman luonteen vastaisesti toimiminen
Selkeä minäkuva			Esimerkillinen				
Itsesäätely							
Itsehillintä	Harkitseva, jämäkkä, suorapuheinen	Liian kriittinen, liian jyräävä (oppiminen ja innostus kärsivät), liian räväkkä	Jämäkkä	Oltava jämäkempi, kärsimättömyys, kontrollin vähentäminen, rauhoittuminen	Kärsivällisyys, kontrollointi, kriittisyyden vähentäminen	Itsehillinnän säilyttäminen, kontrollin vähentäminen, kriittisyys	Tiukasta kontrollista luopuminen, luonteenomainen asioiden kaivaminen, itsekirittisyys
Luotettavuus	Suoraselkäinen						
Henkilökohtainen vastuu		Tiedon kerääminen päätöksenteon tueksi	Tunnollisuus		Kantaa vastuuta		Delegointiin luottaminen
Sopeutuvaisuus Itsemotivointi							
Aloitteellisuus	Tehokas, perusteellinen, aktiivinen	Suoraviivaisuus päätöksenteossa	Asioiden jäsentely, aikaansaava, suunnitelmallisuus, perusteellinen	Suunnittelu, nopeampi päätöksenteko, liian tehokas (muille riittämättömyyden tunne)	Itsenäinen	Aktiivisuus, asioiden johtaminen	Suunnitelmallisuus
Sitoutuneisuus	Tavoitteellinen, ammattitaito	Keskittyminen asioihin	Tavoitteellinen, hyvä ammattitaito, pitkäjänteinen	Määrätietoisuus, ajankäyttö	Ammattitaito	Selkeät tavoitteet, johdonmukaisuus, käytännön johtaminen	Ajankäyttö ihmisten odotusten ristipaineessa, systemaattinen tavoitteiden seuranta
Optimismi	Illoinen		Suhtautuu asioihin tunteella ja palolla, innostunut, positiivinen				Innustus
Johtaminen: sosiaalinen Johtamismalli: yhteisöllinen (sitoumukset, keskinäinen kunnioitus, luottamus)							
Taidot Sosiaalinen tietoisuus							
Empatia	Valittava, tasapuolinen, reilu, ihmismäinen ja luonnollinen tapa toimia, huomioonottava, ihminen ihmisenä kohtaava		Tasapuolinen, ihmisten arvostaminen yksilöinä	Valittava johtajuus, huomioon ottaminen	Otaa muut huomioon, ihmisten kohteleva ja arvostaminen	Arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen, ihmisille tilan antaminen	
Palvelualttius	Joustava, selkeä ohjeistaminen, on aina aikaa muille, tiedonkulku	Tiedon jakaminen	Tiedonkulusta huolehtiminen	Laajempi viestiminen, palautteen anto, läsnäolo arjessa	Viestinnälliset seikat, palautteen anto, vauhdin hidastaminen	Viestinnälliset seikat, läsnäolon parantaminen, palautteen anto	Palautteen anto (erityisesti positiivinen), keskustelu liian alhaisesta suorituksesta alaisen kanssa
Poliittinen tietoisuus	Arvostettava, kunnioittaa toisten mielipiteitä ja ajatuksia, vakuuttava	Selkeämmin tunnustettava "väriä" (otettava vahvemmin kantaa ja tuotava oma mielipide esiin)			Asioiden hahmottaminen muiden/johdettavien näkökulmasta, rohkeus nousta esiin oman näkemyksen kanssa säilyttäen aidon kuuntelemisen yhteyden		
Sosiaaliset taidot							
Siteiden luominen	Kuunteleminen, keskustelutaitojen, luottamuksen rakentaminen	Aktiivinen kuuntelu, liian keskustelevalainen ja innokas, enemmän kahdenkeskistä aikaa alaisille	Luottamuksen rakentaminen, kuunteleminen, sosiaalisuus	Kuunteleminen, liian keskustelevala ja innokas, vuorovaikutustaidot, kiireen vähentäminen, toiselle tilan antaminen, alyllinen stimulointi	Vuorovaikutustaidot, kuunteleminen, luottamus, kahdenkeskisen aika alaisen kanssa	Kuunteleminen, luottamus, ihmissuhteisiin liittyvät taidot, kahdenkeskiset keskustelut alaisen kanssa, yksilöllinen kohtaaminen	Ihmisten kohtaaminen (muutoin kuin välineinä), kuuntelun taito
Tiimisuuntautuneisuus	Kannustaminen, innostava ote, motivoiva, osallistava, yhteistyökykyinen	Innostaminen ja motivointi (liian "suomalainen")	Innostava, yhteistyökyky	Innostaminen ja motivointi, erilaisuuden ymmärtäminen	Hyvän työilmapiirin luominen, saa ihmiset toimimaan yhteisten toimintatapojen mukaan, kannustava, motivoiva, innostava, porukan tuki	Motivoititaidot	Kannustaminen, innostaminen, motivointi
Muutoksen käynnistäjä		Tahdin hiljentäminen ja varmistaminen, että kaikki on keikassa mukana	Nopeus ja kyky tehdä päätöksiä	Nähtävä pidemmälle	Uusien ideoiden sparraaminen muiden kanssa, haastaa ympäristöään oppimaan	Tulevaisuuden hahmottaminen	Vaikea olla vaativa alaisia kohtaan
Konfliktien hallinta	Työntekijän puolta pitävä	Vaikeiden asioiden esiin nostaminen		Selkeämpi kannanotto erimielisyytilanteissa		Asioihin puuttuminen	Konfliktit esimiesportaan kanssa

Taulukko 4. Valmennuksen käyneiden vastaukset liittyen johtamiskäyttätymiseen.

EI VALMENNUKSEN KÄYNEET							
Kehittämisen kohde	Palautte (positiivista)	Palautte (negatiivista)	Vahvuudet palautteen mukaan	Kehityskohteet palautteen mukaan	Kehitys palautteen mukaan	Kehittyminen helpointa	Kehittyminen haasteellisinta
Johtaja: inhimillinen Johtamismalli: yksilöllinen (henkilökohtainen vaikutusvalta, tieto, luotettavuus) Taidot Itsetietoisuus							
Tunneperäinen tietoisuus	Lähestyttävä, rauhallinen	Unohtaa, että johtaa ihmisiä					
Itsevarmuus	Selkeä johtaminen	Esiintymistaito kaipa hionnista	Uskottava johtaja, itseluottamus ja luottamus omaan osaamiseen	Esiintymiskyky	Itsevarmuus esiintymisen kautta		Esiintymistaito
Selkeä minäkuva				Oma auktoriteetti	Luottaa itsen ja omaan vaistoon	Itsetuntemus, oma persoona	
Itsesäätely							
Itsehillintä	Harkitseva, pitkäjänteinen	Liian tarkka ja seuraava		Kärsimättömyys, liika puhuminen	Ylimääräinen kontrolli johtamisessa, pohtii sanottavaa ennen sanomista, kärsivällisyys		Tiukasta kontrollista luopuminen, kärsimättömyyden hallinta
Luotettavuus							
Henkilökohtainen vastuu	Delegointi			Vastuun jakaminen (muiden kehityksen esteenä)	Vastuunkanto (virhearviointien jälkeen)	Vastuun kantaminen	
Sopeutuvaisuus	Mukautumiskykyinen						
Itsemotivointi							
Aloitteellisuus	Tehokas	Ei kunnianhimoinen, suoraviivaisuus päätöksenteossa heikkoa	Käytännön organisoija, järjestelmällinen, faktoihin keskittyvä, oppiminen epämuukavuusalueella	Uskallus tarttua uusiin haasteisiin		Nopea päätöksenteko	
Sitoutuneisuus	Tavoitteellinen, tavoitteellinen johtamistyyli, ammattitaito		Keskittyy tavoitteeseen				Aikatauluongelmat, työn hallinta, työn seuranta
Optimismi	Innostuminen						
Johtaminen: sosiaalinen Johtamismalli: yhteisöllinen (sitoumukset, keskinäinen kunnioitus, luottamus) Taidot Sosiaalinen tietoisuus							
Empatia	Huomioionottava				Alaisten tunnetilojen lukeminen	Tasapuolisuus (esim. ei puhu asioista toisten selän takana)	
Palvelualltius	Joustaminen, selkeä ohjeistaminen	Huono informointi	Ammattikielellä ymmärrettävästi viestiminen, työhön liittyvien asioiden ja eri yhteyksien ilmaiseminen uudella ja selkeällä tavalla	Joustamaton, viestinnälliset seikat	Viestinnälliset seikat, palautteen anto, yhteistyökyky, joustaminen		Viestinnän kehittäminen
Poliittinen tietoisuus	Kunnioittaa toisten mielipiteitä ja ajatuksia				Asioiden ja tehtyjen ratkaisujen perustelu		
Sosiaaliset taidot							
Siteiden luominen	Kuunteleminen		Kuunteleminen, ottaa persoonallisuudet huomioon	Introverttisuus, avoimuus	Vuorovaikutustaidot, kuunteleminen, toisiin luottaminen, persoonallisuuksien huomioon ottaminen		Positiivisen vuorovaikutuksen synnyttäminen, saada haastavien persoonien arvostus ja luottamus
Tiimi-suuntautuneisuus	Kannustaminen, me-hengen luominen, yhteistyökyky	Ei innostava		Yhteistyö		Yhteistyökyky	Alaisten eri tarpeiden huomiointi, innostaminen
Muutoksen käynnistäjä	Hyvä suunnittelu- ja kehitysoite	Ei dynaaminen	Nopea reagointi	Ei rohkaise innovatiivisuuteen		Avoin suhtautuminen henkilöstön kouluttautumiseen	Vaativuus alaisia kohtaan
Konfliktien hallinta			Linjakas toiminta tilanteiden muuttuessa		Tilanteiden purkaminen jälkeänpäin, suorapuheisuus vaikeiden asioiden kanssa	Erikoistilannejohtaminen	Vakavampien rikkeiden toimittaminen eteenpäin, kehityskeskustelut kokeneiden, mutta tiimiin sopeutumattomien henkilöiden kanssa

Taulukko 5. Ei valmennuksen käyneiden vastaukset liittyen johtamiskäyttätymiseen.

Transformationaalinen johtaminen on Karkin ym. (2002, D6) mukaan monitahoinen, kompleksinen ja dynaaminen vaikuttamisen muoto. Johtajat voivat vaikuttaa alaisiinsa vaikuttamalla alaisten eri sosiaalisten minäkuvien tasoihin. Tämä todennäköisesti määrittää sitä, miten alaiset näkevät itsensä suhteessa johtajaan ja ryhmän jäsenenä suhteessa organisaatioon. Eri käyttäytymismuodot voivat edistää näiden kahden eri ulottuvuuden muodostumista ja kehittymistä. Eri vaikutusmuodot on myös tärkeää tunnistaa, koska ne saattavat johtaa erilaisiin tuloksiin. (Kark ym. 2002, D6.) Johtajan käyttäytymismuodot, jotka vaikuttavat yksilötason suhteisiin perustuvaan minäkuvaan, edistävät ihmisten hyvinvointia ja kasvua. Johtajalta vaaditaan empatiakykyä, kykyä tunnistaa herkkyyttä ja haavoittuvuutta, kykyä ilmaista ja kokea tunteita, vastavuoroisuutta sekä kykyä kasvattaa. Näiden kykyjen käyttäminen johtamistehtävissä, jotka keskittyvät yksittäiseen alaiseen, ovat tehokkaita ja ottavat huomioon alaisen hyvinvoinnin ja täten todennäköisesti vaikuttavat alaisen suhteisiin perustuvaan minäkuvaan. Transformationaalisen johtamisen käyttäytymismalli yksilöllinen huomioon ottaminen, joka sisältää kehityksellisiä, tukea antavia ja kasvatuksellisia elementtejä, jotka keskittyvät alaisen tarpeisiin ja kasvupotentiaaliin, todennäköisesti toteuttaa toimiessaan alaisten hyvinvointiin vaikuttavia käyttäytymismuotoja. (Kark ym. 2002, D4.) Myös älyllinen stimulointi kasvattaa alaisen oman arvon tuntua ja tehokkuutta, koska se viestittää, että johtaja uskoo alaisen kykyihin ja suoraselkäisyyteen. Tämä saattaa edistää enenevässä määrin alaisen samaistumista johtajaan, jonka positiivisina tuloksina voivat olla: 1) alaisten parempi itsetunto, energisyys, tieto mahdollisuudesta vaikuttaa, kykyjen kasvu, määrätietoisuus ja merkityksellisyyden tuntu 2) sekä alaisten yhteistyö johtajan kanssa, lojaalisuus ja sitoutuneisuus johtajaan. (Kark ym. 2002, D5.) Tämän tyyppisiä käyttäytymismuotoja voidaan havaita myös Dayn (2000, 584) taulukosta. Tutkijan arvion mukaan edellä läpikäydyt asiat liittyvät johtajan sosiaaliseen tietoisuuteen ja sosiaalisiin taitoihin, erityisesti empatiakykyyn ja siteiden luomiseen. Bassin (2002) mukaan sosiaalinen ja emotionaalinen älykyys ovat transformationaaliselle johtajalle erityisen tärkeitä ominaisuuksia mahdollistaen inspiroivan otteen ja suhteiden rakentamisen alaisten kanssa. Valmennuksen käyneiden vastauksissa mainittiin lukuisia asioita liittyen empatiakykyyn ja siitä saatuun palautteeseen niin positiivisessa kuin kehitysmielessäkin. Ei valmennuksen käyneillä mainintoja empatiaan liittyen ei juurikaan ollut, mutta toisaalta harvatkin maininnat siihen liittyen olivat ainoastaan positiivisia. Myös siteiden luomiseen oli valmennuksen käyneillä kiinnitetty hyvin paljon huomiota. Sosiaalisista taidoista kuunteleminen on johtamistaito, joka mainittiin kaikissa palautelohkoissa. On siis selvää, että sen kehittämiseen on kiinnitetty ja on jatkossakin kiinnitettävä paljon huomiota. Kuunteleminen esiintyy myös ei valmennuksen käyneiden vastauksissa positiivisesti, joten yhtäläisyyksiä valmennuksen käyneisiin löytyy. Tämän perusteella kuuntelemista voidaan pitää kykynä, jota edellytetään johtajalta, mi-

käli johtaja pyrkii edistämään alaistensa samaistumista johtajaan ja näin parantamaan johtaja-alaissuhdetta.

Johtajan käyttäytymismallit, jotka keskittyvät ryhmän yhtenäisyyteen linkittämällä alaisten minäkuvia ryhmän jaettuihin arvoihin ja avainrooleihin, voivat edistää alaisten minäkuvien kollektiivista ulottuvuutta ja vahvistaa yksilöiden käsityksiä kuulumisesta organisaation jäsenistöön (Shamir ym. 1993, 587). Transformationaalisen johtamisen näkökulmasta voidaan olettaa, että johtajat, jotka toteuttavat käyttäytymismalleja, joiden vaikutus on suunnattu koko ryhmälle, kasvattavat alaisten kollektiivista minäkuvaa, joka johtaa sosiaaliseen samaistumiseen työyhteisössä. Tällaisia käyttäytymismuotoja voivat olla esimerkiksi ryhmän yhteenkuuluvuuden korostaminen yhtenä kansana sekä puoleensavetävien ja tavoiteltavien organisaatiollisten mielikuvien ja visioiden ilmaiseminen. (Kark ym. 2003, 247-248). Tällainen käyttäytyminen voidaan nähdä ominaisena transformationaaliselle ihannoivalle vaikutukselle sekä inspiroivalle motivoinnille (Kark ym. 2002, D4). Edistämällä kollektiivisten minäkuvien kehittymistä ja sosiaalista samaistumista organisaatioon, voidaan edesauttaa ja kasvattaa myös 1) kollektiivista tehokkuutta ja käsityksiä työryhmän potentiaalista, 2) yhteenkuuluvuudentunnetta, 3) alaisten motivaatiota antaa oma panoksensa ryhmälle, yhteistyötaitoja ja muita hyviä organisaatiollisen kansalaiskäyttäytymisen muotoja (Kark ym. 2002, D6). Tämän tyyppisiä käyttäytymismuotoja voidaan havaita myös Dayn (2000, 584) taulukossa. Ainakin johtajan sosiaalisesta tietoisuudesta palvelualltius ja poliittinen tietoisuus voivat edesauttaa kollektiivista suuntautumista organisaatiossa. Myös tiimisuuntautuneisuus sosiaalisena taitona on keskeinen huomioon otettava piirre. Palvelualltiudesta esiin nousevat viestinnälliset seikat niin valmennuksen käyneillä kuin ei valmennuksen käyneilläkin. Ajatellen edellä läpikäytyjä asioita, on kaikenlainen viestintä syytä ottaa huomioon, mikäli alaisiin halutaan vaikuttaa, ja etenkin mikäli heille halutaan viestiä tietynlaisia mielikuvia tai visioita. Vastaajien tarkoittamat viestinnälliset seikat voivat viitata myös arkipäiväiseen tiedon kulkuun sekä informointiin, ja niiden kautta on mahdollista vaikuttaa alaisten käsityksiin. Kuten Kark ym. (2013a, 90) esittivät aiemmin, johtajat voivat käyttää esimerkiksi symbolisia, verbaalisia ja esityksellisiä toimia. Johdettaviin voidaan viitata me-sanalla verbaalisessa kommunikoinnissa ja julkaisuissa, jolloin kommunikointityyli antaa yksinkertaisia, mutta tärkeitä viitteitä ja edellytyksiä kollektiivisten minäkuvien kehittymiselle (Kark ym. 2013a, 90). Lisäksi viestintä tai tiedonvälitys on paljon vaikuttavampaa, jos tiedotusta tukee lisäksi kommunikointi kasvokkain esimiehen kanssa kaikilla organisaation tasoilla (Bass 1990, 25).

Poliittinen tietoisuus ei vastaajien osalta nosta esiin mitään erikoista. Taulukon perusteella johtajan hyvä poliittinen tietoisuus voi kuitenkin antaa johtajasta uskottavan ja vakuuttavan kuvan, ja jota

alaiset todennäköisesti voivat luottamuksella kuunnella ja lähestyä, mikäli johtaja pystyy ilmaise-
maan itseään ja organisaation tavoitteita muita arvostaen ja kunnioittaen. Palvelualttius ja poliittinen
tietoisuus voisivat olla keskeisiä piirteitä liittyen ihannoivaan vaikutukseen. Tiimisuuntautuneisuus
sekä valmennuksen että ei valmennuksen käyneillä nostaa esiin innostamisen ja motivoinnin, joista
on saatu positiivista palautetta, mutta myös negatiivista niiden puuttuessa. Motivointi ja innostami-
nen ovat vastaajien johtamiskäyttäytymisessä erittäin huomionarvoisia ja kehitettäviä taitoja. Nämä
voidaan melko vahvastikin liittää inspiroivaan motivointiin. Aineistosta ei ole havaittavissa miksi
motivointi ja innostaminen ovat olleet onnistuneita tai epäonnistuneita. Voidaan kuitenkin päätellä,
että ne eivät ole helppoja taitoja ja ehkä kollektiivisempi lähestymistapa voisi antaa uusia ulottu-
vuuksia niiden kehittämiseen.

Johtamiskäyttäytymisen analyysissä Dayn (2000, 584) taulukon avulla voidaan havaita, että myös
transformationaalisen johtamisen näkökulmasta käyttäytymismalleissa on nähtävissä selkeitä viittei-
tä kollektiivisemmasta johtamisesta. Vaikka selkeitä piirteitä sosiaalisen pääoman ainakaan tarkoi-
tukselliseen kehittämiseen ei ole havaittavissa, on sille kuitenkin nähtävissä selvää potentiaalia.
Esimerkiksi molemmilla, niin valmennuksen käyneillä kuin ei valmennuksen käyneilläkin on mai-
nittu luottamukseen, yhteistyökykyihin ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä asioita positiivisessa mie-
lessä. Selkeää erottelua valmennuksen käyneiden ja ei valmennuksen käyneiden välillä oli hankalaa
tehdä johtamiskäyttäytymiseen liittyen, sillä vastauksista ei ollut havaittavissa mahdollisia taustalla
vaikuttavia vaikutusprosesseja Deep Leadin valmennusohjelmaa ajatellen. Toki siitä oltiin erityisen
tyytyväisiä, että valmennusohjelman avulla on ollut mahdollista saada monipuolista palautetta ja
sen kautta asioita on alettu kehittämään. Tämäkin antaa viitteitä siitä, että Deep Lead voi toimia
eräänlaisena interventiona, jonka kautta niin käyttäytymistä kuin persoonaakin voi olla mahdollista
kehittää, ja niiden kehittäminen onkin valmennusohjelman yksi keskeisimmistä tavoitteista.

6.4 Johtamisen kehittäminen työelämässä

Vastaajilta kysyttiin, että miten he ovat kehittäneet johtamistaan työelämässä. Vastaukset olivat
melko monipuolisia ja hyvin konkreettisiakin esimerkkejä annettiin, vaikkakin vastausten määrä jäi
mainittavan verran vajaaksi. Johtamista on pyritty kehittämään pääosin johtamiskurssien ja koulu-
tuksien kautta, jotka ovat olleet kehittymistä tukevia elementtejä. Deep Leadin valmennusprosessia
korostetaankin vastauksissa useasti, etenkin kehittävän palautteen osalta. Palautepainotteiset val-
mennusohjelmat käyttävät hyödyksi psykologisia luetteloita erilaisista asioista, jotta osallistujat
pystyvät kehittämään paremman ymmärryksen heidän taustalla olevista taipumuksistaan jotakin

tietynlaista käyttäytymismallia tai reaktiota kohtaan työpaikalla (McCauley 2001, 359). On osoitettu, että palautepainotteiset valmennusohjelmat lisäävät itsetietoisuutta, laajentavat ja muuttavat johtajien näkökulmia, johtavat menestyksekkääseen tavoitteiden saavuttamiseen sekä muuttavat johtamiskäyttäytymistä (Guthrie & King 2004, 51-53). Johtamista pyritään kehittämään myös arkipäiväisissä johtamistilanteissa pyrkien samalla tiedostamaan omaa toimintaa, joka voidaan tulkita olevan oppimista kokemusten kautta, mikä on tullut jo aiemmin analyysissä esiin. Kehitykselliset kokemukset voivat olla virallisia interventioita, jotka ovat tarkoituksenmukaisesti keskittyneitä oppimiseen ja kehittymiseen (esim. Deep Lead) tai ne voivat olla luonnollinen osa henkilön uraa – työtehtäviä, ihmissuhteita tai vastoinkäymisiä – jotka stimuloivat oppimista (McCauley 2001, 351). Kokemus tarjoaa kehittävää arviointia toiminnasta, mikäli sen antama informaatio on riittävän runsasta kertomaan siitä, miten kyseessä olevalla henkilöllä menee. Vastauksia voidaan esimerkiksi hakea kysymyksiin: Onko tämänhetkinen johtamiskäyttäytyminen tehokasta? Mitkä ovat henkilön vahvuudet ja heikkoudet johtajana? Minkälainen vaikutus henkilöllä on muihin ihmisiin tai organisaatioon? Mihin asioihin henkilön tulisi keskittyä kehittyäkseen? Arvioinninomainen tieto auttaa johtajia ymmärtämään paremmin sen mikä toimii ja mikä ei useissa johtamistilanteissa ja sen, mitä opittavaa heillä vielä on ja missä asioissa on vielä kasvun varaa. (McCauley 2001, 351-352.) Tärkeänä pidetään myös muita organisaation jäseniä kehittymisen apuna. Säännölliset keskustelut esimiesten, vertaisten ja/tai alaisten kanssa edesauttaa jo paljon toiminnan parantumista organisaatiossa ja mahdollisesti tätä kautta kehittää myös omaa johtamista. Ihmissuhteet työpaikalla ovatkin keskeisessä roolissa johtajien kehittämistä ajatellen (McCauley 2001, 354; McCauley & Douglas 2004). Suhteiden ei tarvitse olla pitkäaikaisia tai intensiivisiä ollakseen kehityksellisiä. Jotkut saattavat tarjota informaatiota toiminnan arvioimisesta, auttaa tulkitsemaan saatua palautetta tai tarjota haasteita lisätäkseen johtajien nykyisiä taitoja ja kyvykkyyksiä. Keskeistä kuitenkin on huomata, että näiden suhteiden avulla on mahdollisuus kehittyä. (McCauley 2001, 355; McCauley ym., 87.)

”Johtamiskoulutusten kautta olen saanut vinkkejä, joita olen soveltanut käytäntöön omassa johtamisessani.” V15

”Minulle tärkein työkalu kehittää omaa johtamista on ollut Deeplead-prosessi, ja sen näyttäminen aktiivisesti kollegoille johtoryhmä-tasolla sekä alaisilleni. Olen sitä kautta saanut arvokasta palautetta, mutta myös voinut rohkaista muita kehittämään omaa johtamistaan.” V14

”...menemällä rohkeasti erilaisiin tilanteisiin, yrittämällä nähdä asia myös toisen näkökulmasta ja olemalla ratkaisukeskeinen.” V25

*”Olen pyrkinyt kehittämään toimintaani keskustelemalla esimiesteni ja vertaisteni kanssa sekä poh-
timalla asioita objektiivisesti.” V18*

”Päivittäin jokaisessa johtamisen tilanteessa.” V30

*”Olen tehnyt työelämässäni selkeitä kahdenkeskisiä kalenterointeja säännöllisesti – kutsun niitä
työpari palaverieiksi. Niissä teemme päätöksiä ja pyrimme poistamaan esiintyneet ongelmat ja es-
teet.” V28*

Kyky hyötyä omasta inhimillisestä, taloudellisesta tai fyysisestä pääomasta tapahtuu yleensä suhteiden kautta muiden ihmisten kanssa. Sosiaalisen pääoman perspektiivi on lähtöisin siitä oletuksesta, että eri toimijat ovat osa kompleksista verkostoa, jossa ollaan suhteessa muiden toimijoiden kanssa. Tähän verkostoon kuuluvat kaikki ihmiset, jotka kyseessä oleva toimija, esimerkiksi johtaja tuntee, sekä lisäksi epäsuorasti hänen tuntemiensa ihmisten tuntemat ihmiset. Nämä eri suhteiden risteys-alueet ovat niitä, jotka määrittelevät johtajan roolia organisaatioiden sosiaalisissa rakenteissa tai yksinkertaisemmin johtajan asemaa sosiaalisissa verkostoissa, jotka mahdollisesti sisältävät hyödyllisiä suhteita. Sosiaalinen pääoma keskittyy suhteisiin enemmän kuin toimijoihin. Nämä verkostosuhteet, jotka tarjoavat sekä mahdollisuuksia että rajoitteita, saattavat yhdessä muiden pääoman muotojen kanssa olla syy-vaikutus-suhteessa johtamiseen. (Brass 2001, 133-134.) Johtajat voivat saavuttaa sosiaalista pääomaa rakentamalla verkostoja, mutta he voivat myös toimia sen keskipisteenä, jonka ympärille muut voivat kerääntyä hyötyäkseen yhteisestä sosiaalisesta pääomasta. Linkittymällä muiden kanssa ja linkittämällä ihmisiä, jotka eivät vielä ole linkittyneitä sekä kasvattamalla verkoston tietämystä, johtajat voivat edesauttaa ja monipuolistaa inhimillisestä pääomasta muodostuvan joukon toimintakykyä. Inhimillistä pääomaa voidaan siis tukea asettamalla se saataville linkittämällä muuten linkittymättömiä yksilöitä ja ryhmiä. (Brass 2001, 147-148.) Verkostosuhteet saattavat olla keskeisiä myös transformationaalisille johtajille. Kun johtajilta vaaditaan innovatiivisuutta ja visioimista, he ovat todennäköisesti tehokkaita näiden kehittämisessä silloin, kun he ovat yhteydessä monenlaisiin ryhmiin omaksuakseen uudenlaista, innovatiivista sekä tarpeellista informaatiota. (Brass 2001, 144.) Vastauksissa oli havaittavissa tällaista verkostotoimintaa, jonka oli tarkoitus edistää johtamista ja antaa sellaista tietoa verkostoon kuuluville, jota ei olisi muuten saatavissa, kuin olemalla osa verkostoa. Siinä on myös mahdollista linkittyä monien eri toimijoiden kanssa. Lisäksi se todennäköisesti toimii sosiaalista pääomaa tuottavana foorumina jäsentensä välillä.

”Meillä on tällainen, perustettiin vuonna - - , - - -verkosto, missä ideana on ollut koota yhteiskunnan liike-elämän eri osa-alueita, - - eri johtamisasemista, jotta voidaan sparrailla näitä eri työelämän kysymyksiä, että sieltä olen myöskin saanut oppia ja ymmärrystä.” V32

6.4.1 Ei valmennuksen käyneet

Ei valmennettavien vastausmäärä oli melko vähäinen. Vastauksista ei löytynyt selkeitä eroavaisuuksia valmennuksen käyneisiin, vaan suurimmat teemat pysyivät lähes samoina, vaikkakin valmennuksen käyneiden vastaukset olivat selvästi monipuolisempia ja monisanaisempia. Ei valmennuksen käyneiden vastauksissa mainittiin kouluttautuminen, erilaiset johtamiskurssit sekä kirjallisuus konkreettisina kehityskkeinoina johtamisen kehittämisessä työelämässä. Kehittyminen alaisten kautta nähtiin yhtenä kehittämisen keinona, joka voidaan tulkita oman toiminnan reflektointina muihin, ja muiden toimivan peilinä sekä palautteena itselle. Astuminen välillä ulos päivittäisestä arkityöstä sekä ajan ottaminen sille, että altistaa itsensä uudelle tiedolle, tutkii asioita syvemmin, reflektoi, jakaa asioita muiden johtajien kanssa sekä kuuntelee palautetta ja harjoittaa uusia taitoja turvallisessa ympäristössä, ovat toimintaa, jolle on syytä antaa suurta arvoa (McCauley 2001, 356). Lisäksi toimiminen esimies- ja johtajatehtävissä sekä erilaiset tehtävämuutokset yleisesti nähtiin kehittävinä kokemuksina. Myös taantuminen johtamisessa nähtiin mahdolliseksi, mikäli ei hetkeen olla oltu johtamistehtävissä.

”Tekemällä ja olemalla esimies- sekä johtajatehtävissä, hakeutumalla monipuolisesti erilaisiin tehtäviin, kouluttautumalla, lukemalla.” V39

6.5 Johtamisen vaikutukset ja tulokset

6.5.1 Tulokset johtamisen kautta ja kyky vaikuttaa ihmisiin sekä tuloksentekoon

Arvioitaessa johtamisen tuloksia on hyvä kiinnittää huomiota ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) eroihin, varsinkin kun niiden välisistä eroavaisuuksista ja päällekkäisyyksistä on usein käyty keskustelua. Dayn (2001) mukaan asioiden johtamisen tulokset liittyvät usein tehokkuuteen ja nykyisen tilanteen tai olotilan ylläpitämiseen. Ihmisten johtaminen taas on välttämätön edellytys muutokselle. Johtajien tulisi joka tasolla, etenkin ylimmillä tasoilla, keskittyä edesauttamaan ja ylläpitämään pysyvää organisaatiollista muutosta. Ottaen huomioon johtamisen tuloksien arvioinnin, tulisi ymmärtää eri mahdollisuuksien kirjo keskeisten tulosten suhteen, erityisesti liittyen organisaatiolliseen vaikuttavuuteen. Pitäisi myös miettiä sitä, miten tuloksia mit-

taavia mittareita tulisi muuttaa (tai kehittää) johtamisen kautta, jos ajatellaan, että muutos on johtamisen perustavanlaatuisen tulos, joka arvioi johtamista. Lisäksi pitää päättää millä tavalla haluttuja muutoksia voidaan parhaiten mitata. (Day 2001, 385-386.) Laajin, eri asioita sisältävä taso, jota voidaan arvioida tuloksia ajatellen on organisaatiollinen vaikuttavuus, vaikkakin sen arviointi ja mittaaminen on erittäin moniulotteista ja hankalaa, sillä siihen vaikuttaa todennäköisesti niin moni asia (Day 2001, 388). Edellä on Cameronin & Whettenin (1983b, 270) ehdottamia suuntaviivoja, joita seuraamalla voidaan päästä alkuun lähestyttäessä organisaation vaikuttavuuden arviointia ja pohdittaessa eri arviointitapoja sen mittaamiseen, joihin tutkija on lisännyt tämän tutkielman johtamisen tuloksiin vaikuttavat ulottuvuudet:

- Kenen näkökulmasta vaikuttavuutta arvioidaan? → Johtajan
- Mihin toiminta-alueeseen arviointi keskittyy? → Mihin tahansa mihin johtaminen vaikuttaa
- Minkä tasoista analyysiä käytetään? → Johtajan oma arvio, josta tutkijan arvio
- Mikä on vaikuttavuuden arvioinnin tarkoitus? → Tunnistaa johtamisen kautta tulleita tuloksia
- Mitä ajanjaksoa käytetään? → Ei määritelty, mikä tahansa
- Minkä tyyppistä tietoa käytetään vaikuttavuuden arviointiin? → Johtajan tiedossa oleva mikä tahansa tieto
- Mikä on tarkoite, jota vasten vaikuttavuutta arvioidaan? → Mikä tahansa

Ohjeet eivät kuitenkaan millään tavalla määritä organisaatiollista vaikuttavuutta, mutta ne on hyvä pitää mielessä arvioitaessa johtamisen tuloksia. Tässä tapauksessa organisaatiollinen vaikuttavuus voi olla mitä tahansa organisaation sisällä tai ulkopuolella tapahtuvaa ja vaikuttavaa, johon on voitu vaikuttaa positiivisesti johtamisen kautta. Koska kyselyssä ei kysytä johtajana kehittymisen tai johtamisen kehittymisen tuloksia, vaan yleisesti johtamisen kautta tulleita tuloksia, viittaa se tutkijan mukaan tuloksiin ja vaikutuksiin koko organisaation tasolla. Organisaatiollinen vaikuttavuus on laaja käsite, mutta se sitoo kaikkia seuraavaksi esiteltäviä johtamisen tuloksia. Erilaiset mittarit jätetään keskustelusta ulkopuolelle, koska niitä ei käsitelty kyselyssä tarkemmin, eikä aineistosta juurikaan ollut löydettävissä mitään niihin liittyen.

Vastaajilta siis kysyttiin, että minkälaisia tuloksia he ovat saaneet johtamisensa kautta aikaan ja miten kyky vaikuttaa ihmisiin ja tuloksentekoon on vuosien varrella kehittynyt. Kysyttiin lisäksi, että miten vastaajien esimiehet ja alaiset ovat arvioineet edellä mainittuja asioita. Analyysissä nämä on käsitelty yhtenä kokonaisuutena. Vastaajat olivat vastanneet kysymyksiin kokonaisuutena ja esimerkiksi esimiesten ja alaisten arviointi –kysymykseen vain harva oli vastannut lainkaan ja vastaukset olivat erittäin lyhyitä kommentteja arvioinnin luonteesta, josta ei voi päätellä muuta kuin että arvioinnit olivat pääsääntöisesti olleet hyviä tai arviointia ei ole juurikaan ollut liittyen juuri näihin teemoihin.

Vastauksissa korostui tulosten positiivisuus, jolloin työn jälki on ollut enimmäkseen hyvää ja onnistumisia tehtävissä ja johtamisessa on tullut. Erityisesti hyvän työilmapiirin luominen ja parantaminen on nähty positiivisena vaikutuksena. Työilmapiiri on nähty hyvänä, kun tiimihenki on korkealla ja henkilöstö on sitoutunut. Työryhmän ilmapiiri on sen jäsenten arvostuksiin pohjautuva vakiintunut yhteinen arvomaailma ja se tukee ryhmän jäsenten havaintoja ja tulkintoja organisaation tilasta ja päämäärästä sekä toiminnasta työyhteisössä (Peltonen 1987 31-32). Ryhmän ilmapiiri on yhteisön ilmiö, kuten esimerkiksi ryhmä- tai joukkuehenki ja ryhmävire. Ryhmähenki eli moraali on ryhmässä suhteellisen pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua johonkin tiettyyn asiaan. Ryhmäviire on ryhmän yksilöiden motivaatioiden yhteisvaikutus. Se ilmentää sitä kuinka innokkaasti ryhmä pyrkii tavoitteisiinsa. Ryhmän ilmapiiri siis heijastaa ryhmähenkeä ja ryhmäviirettä. Ilmapiirin kehittyminen näkyy puolestaan ryhmähengen ja ryhmäviireen parantumisena. Johtajien ja esimiesten käyttäytyminen vaikuttaa työryhmän kokemaan ilmapiiriin ja vastaavasti esimiehillä on oma kokemus ilmapiiristä, joka säätelee heidän käyttäytymistään. Vaikutusta ilmapiiriin hyvyteen on ihmisuhteiden hoitamisella, konsensushakuisuudella ja kannustavalla johtamistavalla. Myös hyvällä tehtävien hoidolla, tuloshakuisuudella sekä henkisellä joustolla on merkitystä. Monipuoliset johtajat, jotka ovat taitavia kaikilla osa-alueilla, saavat aikaan parhaan ilmapiirin. Kapea-alaisemmat, usein yksipuolisesti tehtäväsuuntautuneet johtajat ovat huonon ilmapiirin takana, jossa korostuu johtajien keskinkertaisuus. (Pirnes 1998, 36-38, 43.) Organisaation jäsenten tyytyväisyys voidaan nähdä myös organisaation vaikuttavuuden enteenä, mittarina sekä vaikuttavuuden tuloksena (Cameron ym. 1983b, 8). Ilmapiiri ja siihen liittyvät seikat saattavat olla myös yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen. Hyvä ilmapiiri luo myös luottamusta ja turvallisuudentuntua. Transformationaaliset johtajat toimivat yleensä johdonmukaisesti erilaisissa tilanteissa liittyen omien johtamisoppiensa noudattamiseen ja johdonmukainen toiminta voidaan yhdistää turvalliseen ja hyvään ilmapiiriin (Zohar & Tenne-Gazit 2008, 745). Transformationaaliset johtajat, jotka luottavat arvoihinsa ja visioihinsa toimintalogiikkansa perustana (Bass 1990), oletetusti ilmaisevat vahvempaa johdonmukaisuutta kuin ei-transformationaaliset tai transaktionaaliset johtajat (Zohar ym. 2008, 745). Hyvän työilmapiirin ja henkilöstön sitoutumisen takana voidaan nähdä olevan transformationaalinen lähestymistapa johtamiseen.

”Arvioisin, että yksi keskeinen tulos on ollut henkilöstön vaihtuvuuden pysyminen erittäin matalana. - - Se on myöskin johtanut siihen, että eri tyyppiset reklamaation tai vastaavat konfliktitilanteet on saatu rakentavasti hoidettua.” V22

”Olen onnistunut nostamaan esimiestehtävissäni (vuodesta 1999 alkaen) työyksikköni työilmapiirin ja johtamisen tunnuslukuja.” V21

”Ihmisten sitoutuneisuus. Isoa kehitystä myös henkilöstötyytyväisyydessä kun mitataan, miten työhyvinvointi on kehittynyt.” V34

”... tiimihenki on korkealla ja henkilöstö on tehtävään sitoutunut.” V18

Lisäksi yhteisöllisyyden ja tiimien toimivuuden edellytyksenä on otettava huomioon organisaation kulttuurin vaikutus. Kulttuuri voi auttaa tunnistamaan päämääriä sekä vahvistaa ja täydentää linjauksia keskeiseen tehtävään tai visioon liittyen. Uskomukset, arvot ja normit, jotka ovat osa organisaation kulttuuria, ja jotka organisaation jäsenet todennäköisesti jakavat keskenään, vaikuttavat erilaisten tiimien toimintaan sekä muihinkin organisaation ryhmiin yleisesti. Myös mahdolliset erimielisyydet saattavat johtua kulttuuriin liittyvistä erilaisista näkemyksistä, joten yhteiset linjaukset ovat tätäkin ajatellen keskeisiä, vaikka konfliktitilanteet saattavat olla myös rakentavassa mielessä kehitäviä. (Atwater & Bass 1994, 49, 77-78.) Lisäksi, sosiaalista pääomaa synnyttävät sosiaaliset verkostot ja normit, jotka saavat aikaan yhteistä ymmärrystä, luottamusta sekä vastavuoroisuutta, tukevat yhteistyötä ja kollektiivista toimintaa yhteisten hyötyjen saavuttamiseksi sekä luovat pohjan myös taloudelliselle menestymiselle ja vauraudelle (Soumyananda 2007, 19). Voidaan puhua myös sosiaalisesta kulttuurista, jonka rakenne koostuu edellä mainituista asioista. Sosiaalinen pääoma edesauttaa yksilöitä ratkaisemaan kollektiivisia ongelmia ja usein yksilöt ovat paremmassa asemassa ja heidän on helpompi työskennellä, jos he tekevät yhteistyötä, kaikkien tehdessä myös omat työnsä (Soumyananda 2007, 2, 4). Sosiaalisen pääoman merkitystä voidaan korostaa myös työyhteisön toimimisen edellytyksenä ja sillä voi olla merkitystä myös organisaation taloudelliseen tilanteeseen. Ilman sosiaalista pääomaa organisaatiot eivät pysty toimimaan, ja sitä on olemassa jokaisessa organisaatiossa, tosin vaihtelevassa määrin (Cohen ym. 2001, 10). Sosiaalinen pääoma on yhteydessä organisaation kulttuuriin ja edistää ihmisten sitoutumista (Cohen ym. 2001, 4; McCallum ym. 2008). Sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuden pysymiseen matalana, vaikuttaen täten myös alentavasti palkkaus ja koulutuskustannuksiin pitäen arvokkaan henkilöstön ja tietämyksen omassa organisaatiossa (Cohen ym. 2001, 10).

Työilmapiirin parantumisen ja henkilöstön sitoutumisen todellisia syitä on aineiston perusteella vaikea arvioida, sillä vastaajat eivät ole eritelleet selkeitä perusteluita kyseisille tuloksille. Keskeistä on kuitenkin huomata, että vastaajat näkevät tällaiset seikat mainitsemisen arvoisina tuloksina. Ilmapiiriin ja sitoutumiseen voi myös vaikuttaa hyvin moni asia. Todennäköisesti niihin vaikuttavat

ainakin organisaation kulttuurin yhteneväisyys ja sen ymmärtäminen kaikkien sen jäsenten toimesta sekä sosiaalisen pääoman juurruttaminen kulttuuriin ja organisaation toimintaan. Mikäli ilmapiiri ja sitoutuvuus ovat hyvällä mallilla, on todennäköisesti myös sosiaalista pääomaa syntynyt. Tai toisaalta, sosiaalisen pääoman ollessa vaikeasti tunnistettavissa, on ainakin välttytty sen tuhoamiselta (ks. Cohen ym. 2001, 23), mikäli työilmapiiri on kuitenkin parantunut. Sosiaalista pääomaa voidaan pitää tietynlaisen toiminnan ”sivutuotteena”, joka tarjoaa organisaatiollista etua (Nahapiet ym. 1998). Sitä voitaneen pitää myös organisaatiollisena vaikuttavuutena, joka on tunnistettavissa niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin.

Myös vuorovaikuttamiseen liittyviä seikkoja esiintyi kuten keskusteluyhteyden muodostaminen ja ylläpitäminen sekä esimerkiksi hyvien henkilösuhteiden rakentaminen kollegoihin. Näitä pidetään hyvinä vaikuttamisen keinoina sekä jokseenkin vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen kautta myös hyvinä johtamisen tuloksina. Vuorovaikutuksen kautta prosessien eteenpäin vieminen ja haastavien kokonaisuuksien käsittely on helpottunut kun organisaation kyky ja halu vuorovaikuttaa ovat parantuneet. Vuorovaikutus tai tavoitteellinen vuorovaikutus on yksi syväjohtamisen oleellisimpia kuvaavia käsitteitä ja ilmentää johtamiskäyttäytymistä (Nissinen 2004, 157-158). Täten se on myös yksi Deep Leadin Syväjohtaminen®-valmennusohjelman keskeisimmistä teemoista. Deep Lead on linkitetty vahvasti johtamisen kautta saatuihin tuloksiin ainakin tässä yhteydessä. Deep Lead tarjoaa myös arviointijärjestelmänä toimivan palautekanavan, joka motivoi yhä parempiin tuloksiin. Vuorovaikutuksen tiedostaminen ja sitä kautta sen kehittyminen on ollut oleellista johtamisen tulokset ja vaikutukset huomioon ottaen. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat auttaneet konfliktien menettelyssä sekä hankalampien persoonien käsittelyssä, ja ne ovat hyödyllisiä myös verkostoitumisen näkökulmasta. Lisäksi hyviä vaikutuksia ja tuloksia on tiedostettu syntyvän vuorovaikutuksen kautta alaisia huomioimalla ja keskittymällä ihmisten johtamiseen ja kannustamiseen. Vuorovaikutuksen luominen ja kehittäminen lisää todennäköisesti myös sosiaalista pääomaa ja sen syntyä organisaatiossa (McCallum ym. 2008). Vuorovaikutuksen ollessa vaikuttamisen keino, voidaan sen nähdä olevan yhteydessä myös organisaatiolliseen vaikuttavuuteen.

”Uskon, että kykyäni (vuoro)vaikuttaa muihin on kehittynyt merkittävästi viimeisen parin vuoden aikana, kun olen siitä tullut tietoisemmaksi ja määrätietoisesti tehnyt töitä sen eteen. Deeplead-prosessin vahvuus on se, että tämä voidaan myös osoittaa numeerisesti – se motivoi minua!.” V14

”Nostaisin esiin, mistä olen kaikesta tyytyväisin, puhun Deep Leadin mukaan otosta tähän meidän toimintaan. Mä oon onnistunut siinä ja se on ollut välineenä, että mä oon saanu rakennettua tänne keskusteleavamman kulttuurin.” V33

”... vuorovaikutuksellinen toimintatapani on tuonut kutsuja erilaisiin asiakassuhteiden rakentamiseen liittyviin tilaisuuksiin.” V22

”Olen vuorovaikuttamalla saanut prosesseja eteenpäin ja ihmisten toimintaa järkevöitettyä ja tehostettua.” V25

Vastauksista nousee esiin myös hyvin konkreettisia tuloksia, kuten palkkiot, myynnin edistäminen, tavoitteiden saavuttaminen/ylittäminen sekä organisaation kannattavuuden kasvu. Myös erikois-maininnat hyvästä työstä ja uralla eteneminen sekä työn haastavuuden kasvu nähdään hyvinä johtamisen tuloksina. Tunnustuksen saamisella näyttäisi olevan erityinen draivi hyvien tulosten saavuttamishalukkuuteen.

”Jokaisessa työssä missä olen ollut viimeisen 5-6 vuoden aikana, kaikki tulokset, lähes poikkeuksetta ovat olleet poikkeuksellista tasoa (esim. - - minut valittiin viimeiset 3 vuotta peräkkäin - - top 5% johtajistoon exceptional kategoriaan.” V24

”... myynnin kasvussa käännytty parempaan suuntaan.” V32

Tulospohjaiset taloudelliset mittarit kertovat organisaation taloudellisten päämäärien saavuttamisesta, ja tarjoavat erittäin kapean näkökulman organisaation suorituksesta (Day 2001, 387). Taloudellisten tulosten tarkastelu tarjoaa vain staattisen kuvan talouden hyvinvoinnista, eikä kerro mitään johtamisen oleellisesta luonteesta (Day 2001, 399). Johtamisessa ja tuloksien arvioinnissa on koettu myös haasteita. Johtamisen tuloksia on ollut vaikeaa hahmottaa ja arviointia toteuttaa, mikäli organisaatiossa on ollut hankalia tilanteita tai hankalat ajat työnteon kannalta. Ei voida varsinaisesti todeta ”menevän huonosti”, mutta arki ja työn tekeminen mallikkaasti saattaa olla lisäponnisteluiden takana. Ammatillisesti haastavat ajat saattavat siis jollakin tavalla vääristää johtamisen tuloksia ainakin alaisten silmissä. Organisaatio voi kuitenkin olla tehokas ja vaikuttava, vaikka organisaation sisäiset prosessit toimitusvälinällä heikosti (Cameron & Whetten 1983a, 8).

”Ammatillisesti haastavat ajat eivät välttämättä tarkoita, ettei - - prosessit voisi olla hyvällä mallilla. Tämä oli toki johtamiskysymys saada henkilöstö ymmärtämään, että vaikka työvuorossa on vaikeita iltoja ja asiat eivät aina mene suunnitellusti, niin silti on tehty hyvää työtä ja isossa kuvassa asiat menevät oikeaan suuntaan.” V19

Lisäksi todettiin, miten hankalaa on arvioida oman johtamisen kautta mahdollisesti tulleita tuloksia. Parhaimmat kriteerit arvioida organisaation vaikuttavuutta ovat tuntemattomat, koska organisaation vaikuttavuus on luonnostaan subjektiivista ja se perustuu henkilökohtaisiin arvoihin ja yksilöiden

mieltymyksiin ja valintoihin (Cameron ym. 1983a, 11-12). Ehkä tämä sama pätee myös johtamisen vaikuttavuuden arviointiin.

”Vaikea erottaa johtamisen ja työntekijöiden kautta tulleita tuloksia.” V35

Vastaajilla ei todennäköisesti ole täysin selkeää mielikuvaa saati sitten tietoa oman johtamisensa vaikutuksista. Mitkään läpikäytyt teemat eivät ole selkeitä nimenomaan johtamisen (leadership) kautta tulleita tuloksia, vaikka se todennäköisesti on tuloksiin vaikuttanut, mutta niin on luultavasti moni muukin asia. Mikäli Deep Lead on jossain määrin auttanut johtamisen tuloksien arvioinnissa ottaen huomioon myös organisaatiollinen vaikuttavuus, ei se näy kovin vahvasti vastauksissa. 360°-arviointimenetelmää voisi käyttää myös arvioidessa johtamisen tuloksia organisaatiollisella tasolla (Day 2001, 399).

6.5.1.1 Ei valmennuksen käyneet

Ei valmennusta käyneiden vastauksissa ei ollut suuria eroja eri teemojen kohdalla verrattuna syväjohtamisen valmennuksen käyneisiin. Työyhteisön ryhmähengen tärkeyttä korostettiin ja hyvää sekä positiivista ilmapiiriä pidettiin hyvänä johtamisen tuloksena. Myös kehitys työtiimissä koettiin tärkeäksi. Toisaalta nähtiin, että mikäli ryhmä toimii hyvin, tarvitaan selkeää johtamista yhä vähemmän. Tämä on hyvä huomio siinä mielessä, että mitä vähemmän johtajan tarvitsee ”puuttua” ja ohjeistaa työntekijöidensä tekemisiä, sitä enemmän hän voi keskittyä esimerkiksi työntekijöiden sparraamiseen ja motivointiin. Se kertoo myös, että työntekijät ovat itseohjautuvia ja ammattitaitoisia sekä todennäköisesti toimivat hyvin yhteen, joka on luultavasti johtamisen tulosta.

”Kun ryhmä toimii yhteen hyvin, niin ei tarvitse johtamiseen kiinnittää niin paljon huomiota.” V40

”Tiimin jäsenet ovat pelkän ohjeiden kuuntelun sijaan kehittyneet tuomaan rohkeasti omia kehitysideoitaan esille.” V8

Vuorovaikutuksen sekä sosiaalisten taitojen kehityksellä nähtiin olevan myös selkeä vaikutus tuloksiin ja vaikutuskykyyn. Kommunikoinnissa alaisten kanssa nähtiin tärkeänä keskusteluyhteyden ottaminen useasti johtajan aloitteesta alaiseen ja menemällä konkreettisesti alaisen luokse.

”... alaiset arvostaneet sitä, että olen käynyt eri yksiköissä/kohteilla keskustelemassa suoraan työntekijäportaan kanssa (johtamiskävely).” V39

Ei valmennettavien vastauksissa korostui myös selvästi enemmän perussuorittamisen ja arkityön tekemisen arvioiminen hyvänä johtamisen tuloksena. Tehokkuus sekä tulosten ja tehtävien seuranta olivat tärkeää johtamisen ja johtamisen tulosten kannalta. Tämä voidaan nähdä olevan asioiden johtamisen (management) tulosta, eli tehokkuuden ja tämän hetkisen tilan ylläpitoa, joka ei sisällä kehitysvivahdetta, muuta kuin ehkä tehokkaamman suorittamisen saralla.

”Tulos on parempi, jos tehtävien seurantaa tehdään. - - Perussuorittaminen on yleensä kunnossa. V9

6.6 Suhde toimintaympäristöön

6.6.1 Oman käyttäytymisen sopeuttaminen toimintaympäristöön

Vastaajilta kysyttiin oman käyttäytymisen joustavasta sopeuttamisesta toimintaympäristön mukaan. Ilmeni, että vastaajat sopeutuvat pääasiassa hyvin erilaisiin toimintaympäristöihin ja pystyvät joustamaan ja sopeutumaan ympäristön muuttuessa. Todettiin, että mukautuminen saattaa olla välttämättömyyden työntekijän puolesta ja vaihtelevissa tilanteissa viihtyminen on ehto myös työssä viihtymiselle.

Kokemuksella kerrottiin olevan suuri rooli sopeutumisessa ja lisäksi itsetuntemus on kasvattanut kykyä sopeutua. Hyvä tilannetaju koettiin tärkeäksi toimintaympäristön muuttuessa. On opittu tunnistamaan erilaisten toimintaympäristöjen vaikutukset omaan käyttäytymiseen ja pyritään selkeästi ottamaan toimintaympäristö huomioon omassa käyttäytymisessä. Myös suvaitsevaisuus ja ihmisten arvostaminen nähdään sopeutumisen mahdollistajana.

”Kykenen mielestäni varsin hyvin sopeutumaan ja sopeuttamaan itseni eri ympäristöihin. Ehkä merkittävä tekijä on se, että arvostan ihmisiä ihmisinä, en aseman perusteella. Siksi pystyn mielestäni yhtä luontevasti toimimaan yritysten johdon, asiakkaan asiantuntijoiden, kuntosaliporukan, reserviläisporukan, motoristiporukan jne. osana.” V22

”Olen vuosien saatossa oppinut suvaitseväksi... Ihmiset ovat samanarvoisia taustasta riippumatta.” V32

Nissinen (2004, 52-60) korostaa toimintaympäristön ja johtamisen tasapainotilaa ja toimintaympäristön edellyttämää ennakkointia. Myös Deep Leadin valmennusohjelmassa toimintaympäristö on keskeinen teema. Vastaajat olivat selkeästi pohtineet toimintaympäristön vaikutusta ja omaa suhtautumistaan siihen. Vastaukset olivat myös hyvin moninaisia. Syväjohtaminen®-

valmennusohjelmalla on todennäköisesti ollut vaikutusta eri näkökulmiin toimintaympäristön ja sen vaikutuksen hahmottamiseksi. Toisaalta toimintaympäristöön sopeutumisen ei nähty olevan niin yksinkertaista. Sopeutumisen nähtiin olevan riippuvainen motivaatiosta ja myös haluttomuutta sopeutumiseen ilmeni. Toisaalta työasema ei välttämättä anna mahdollisuutta kovin joustavaan toimintaan. Myös oma persoona vaikuttaa käyttäytymisen taustalla.

”Käyttäytymisessä selkeästi kaksi vaihetta: Toinen lähitiimille (täysin avoin) ja toinen muille (asiallinen, hieman varautuneempi, mutta ystävällinen ja rehellinen myös epäonnistumisista).” V11

”Haastavaa... ..ehkä en voi sanoa että olisin nopein... ..tuumailuun menee aikaa.” V30

”Jos halutaan saada muutosta organisaatiossa, niin pitääkö aina mukauttaa omaa käyttäytymistä vai eikö pidä muuttaa toimintaympäristö oman näköiseksi. Tapahtuuko muutosta, jos aina adaptoidaan omaa toimintakäyttäytymistä toimintaympäristössä, muutetaanko oikeastaan mitään.” V34

Myös Bassin ajatusmallia esiintyy vastauksissa. Bassin (1997) transformationaalisen johtamisen teorian mukaan monet tilannetekijät ja olosuhteet voivat vaikuttaa johtamiseen, mutta ei tee suuria muutoksia johtamiskäyttäytymiseen. Itse asiassa johtamiskäyttäytyminen voi vaikuttaa olosuhteisiin enemmän kuin päinvastoin. (Bass 1997, 132.) Transformationaaliset johtajat muuttavat tai järjestävät järjestelmiä uudestaan mukauttaakseen ne visioonsa mieluummin kuin työskentelevät olemassa olevissa järjestelmissä (Howell ym. 1993, 891-892). Tilannetekijät voivat vaikuttaa sekä transformationaaliseen että transaktionaaliseen johtamiseen, mutta useimmat tekijät ovat vaikutukseltaan melko pieniä (Bass 1997, 132).

6.6.1.1 Ei valmennusta käyneet

Myös ei valmennusta käyneet kokivat olevansa sopeutuvia toimintaympäristön muuttuessa ja osoittain se on myös pakollista työn puolesta. Nostettiin kuitenkin esiin, että sopeutumisella on oltava selkeä tarkoitus. Toimintaympäristön (esim. organisaation) kulttuurin ja sen sisältämien arvojen tulisi olla linjassa työntekijän toiminnan ja arvojen kanssa. On myös oltava selkeitä tavoitteita, jotta omaa toimintaa pystyy jäsentämään. On selvää, että jos toimintaympäristön toiminta ja ilmapiiri on häilyvää ja ehkä jopa epäeettistä, siihen voi olla hyvin vaikeaa sopeuttaa omaa toimintaa.

”Mikäli koen toimintaympäristön mielekkääksi sopeutua tai sopeutumiseni muutoin edistää saavuteltavaa tavoitetta, niin kykenen hyvin joustavasti mukautumaan” V2

Ei valmennuksen käyneillä myös tilannetaju koettiin tärkeäksi, jotta pystytään samaistumaan toiminnan ja tapahtumien tempoon ja täten oma toiminta on vaaditulla tasolla. Huomioitiin lisäksi itsehillintä ja käyttäytymisen kontrolloinnin merkitys, erityisesti haastavissa tilanteissa. Hyvä itsetuntemus ja ihmistuntemus ovat toimintaympäristön tuomissa erilaisissa tilanteissa erittäin tärkeää. Todennäköisesti nämä kehittyvät kokemuksen myötä.

”Psykologinen silmä on työaikana harjaantunut.” V6

”...voittaja on se, joka vaikeissakin tilanteissa säilyttää malttinsa.” V9

Edellä läpikäydyn mukaan, tällaisia ominaisuuksia omaavilla ihmisillä on vahva hallinta käytöksen monimutkaisuudesta sekä sosiaalista älykkyyttä (Hoojiberg & Schneider 2001, 125). Tämänlaisia kykyjä omaavat henkilöt ovat kehittäneet riittävästi käyttäytymismalleja, käytöksellistä erikoistumista, sosiaalisia näkemyksiä sekä kykyjä käyttää tunnetiloja sosiaaliseen vaikuttamiseen. (Hoojiberg ym. 2001, 125-126) Erityisesti käytöksellinen erikoistuminen viittaa kykyyn toimia johtajan roolissa eri tavoin ja sen mukaan, mitä käyttäytymismalleja he ovat kehittäneet (esim. käyttäytyä mukautuvaisemmin, joustavammin, soveliaammin, yksilöllisemmin tai tilannespesifisti), ottaen huomioon myös organisaation tilanteen (Hoojiberg ym. 2001, 110). Tämän tyyppiset ihmiset ovat myös todennäköisesti tehokkaampia organisaation sisällä ja pystyvät herkemmin muokkaamaan organisaation rakennetta ja sen sisäisiä toimintaprosesseja. (Hoojiberg ym. 2001, 125-126.)

6.6.2 Otollinen vs. haasteellinen toimintaympäristö

Vastaajilta kysyttiin, että minkälaisessa toimintaympäristössä he kokevat olevansa parhaimmillaan ja minkälainen toimintaympäristö taas olisi haasteellinen. Vastausten kuvaukset ovat tiivistettynä alla kuvioissa 9 ja 10. Toimintaympäristö oli jaettavissa vastausten perusteella ympäristön ilmapiiriin sekä ympäristön työtehtävien luonteeseen. Mitään suuria eroavaisuuksia valmennuksen käyneiden ja ei valmennuksen käyneiden vastauksissa ei esiintynyt. Hyvän ilmapiirin nähtiin olevan kehityskykyinen, avoin ja vuorovaikutuksellinen. Työtehtävien toivottiin olevan muuttuvia ja haasteellisia sekä toimintatapojen ja vastuiden selkeitä. Haasteellisena nähtiin tavoitteeton, virastomainen, kehittymätön sekä liian vapaa ilmapiiri. Myös luottamuksen puute, epätasa-arvoisuus ja epärehhti toiminta koettiin haasteelliseksi ympäristöksi toimia. Työn tekeminen nähdään haasteellisena, mikäli johtaminen on huonoa tai sitä ei ole ollenkaan sekä tehtävänkuva ja toiminnan rajat ovat epäselkeät. Vastaukset olivat melko samankaltaisia, vaikka pieniä eroavaisuuksia toki löytyy, sillä jokainen vastaus on omanlaisensa.

Valmennuksen käyneet

Otollinen toimintaympäristö	Haasteellinen toimintaympäristö
<p>Ilmapiiri: Dynaaminen, ideoiva, hektinen, rohkea, ennakkoluuloton, avoin, vapaa, kehittyvä, muutoskykyinen, nopeasti reagoiva, keskusteleva, vallitsee luottamus, rationaalinen, päätöskykyinen, tavoitteellinen, motivoiva, innostava, konsensushakuinen</p> <p>Työtehtävät: Muuttuvat tehtävät ja työympäristö, selkeät päämäärät ja vastuut, omannäköinen johtaminen, muutosjohtaminen, haasteellisuus, paljon vastuuta, selkeä yritysmaailma (ei demokratiaa, aina löytyy päättäjää, päätöksiin voi vaikuttaa erilaisten intressiryhmien ja luottohenkilöiden kautta)</p>	<p>Ilmapiiri: Epärationalinen, ollaan tunteiden ailahtelujen ohjattavissa, stressaava, kiireellinen, ei kehittävä, rajaton ja vapaa luovuus, virastomainen, toiminta ei läpinäkyvää, aggressiivinen, ei luottamusta, poliittista peliä ja omien intressien ajamista, kontrolloiva, ei vuorovaikutusta, flegmaattinen, passiivinen, vanhanaikainen, autoritääriäinen</p> <p>Työtehtävät: Epäselvyydet rajoissa ja rooleissa, aikatauluttomuus, päätösten kyseenalaistaminen ja muuttaminen/ toteuttamattomuus, asiat junnaavat, ei tarvetta muuttua, ei kehitystä, esimies ei ole läsnä tai riittävän luottamusta herättävä, ei ole johtamista, toimintaa ohjaavat aatteet ja demokraattinen päätöksenteko</p>

Kuvio 9. Valmennuksen käyneiden otollinen ja haasteellinen toimintaympäristö.

Ei valmennuksen käyneet

Otollinen toimintaympäristö	Haasteellinen toimintaympäristö
<p>Ilmapiiri: Vuorovaikutteinen, kehittyvä, oppiva, avoin, kannustava, tavoitteellinen</p> <p>Työtehtävät: Muuttuva (tilanteet, ihmiset), selkeät toimintatavat/linjat), vastuullisuus, itsenäinen (suunnittelu, toteutus), tiimityö, haastava, oma vaikutusvalta, kehittävä, tuloshakuinen</p>	<p>Ilmapiiri: Tavoitteeton, paikallaan pysyvä/ junnaava, tapahtumaköyhä, virastomainen, liian tai epärehdillä tavalla kilpailuhenkinen, sairas työyhteisö (ei tasa-arvoista kohtelua, puhutaan pahaa selän takana, arvostellaan muita), ylenpalttisen vapaa ja innovatiivinen, toiminnan vapautta kahlitseva, ei pysty vaikuttamaan</p> <p>Työtehtävät: Epäselkeä johtaminen tai sitä ei ole ollenkaan, esimiehiä enemmän kuin yksi, ei selkeää vastuiden jakoa, vakiintumaton positio (ei todellista tehtävää, asemaa, toimintarajoja tai -valtuuksia), tekniikka ei toimi, toimintaympäristön osaaminen puutteellista, yksitoikkoinen työn sisältö, oma epäjumakavuusalue (asiantuntemattomuus), muutokset ilman visiota tai järkevää ajatusta, yhteistyökumppaneiden erilaiset toimintatavat</p>

Kuvio 10. Ei valmennuksen käyneiden otollinen ja haasteellinen toimintaympäristö.

Erityisesti huomio kiinnittyi vastaajien positiiviseen kuvaan toimintaympäristön vuorovaikutteisuu-
desta, avoimuudesta, kehittyvyydestä sekä sen muuttuvuudesta. Nykypäivänä toimintaympäristöt
muuttuvat nopeasti ja ovat epävakaita sekä kompleksisia, jolloin niiden tuomat haasteet ovat moni-
mutkaisia ja niiden ratkaisuun ja hahmottamiseen tarvitaan nopeaa ja luovaa ongelmanratkaisuky-
kyä (Petrie 2014, 7). Aineistossa korostui siis muutoksen ja kehityksen tärkeys sekä kiinnostus itse-
näiseen ja haasteelliseen työhön, joita muuttuvat ympäristöt jatkuvasti muovaavat. Negatiivisena
nähtiin kuitenkin roolien ja tehtävien epäselvyys, mikä on lähes väistämätöntä ympäristössä, joka
muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Haasteita ovatkin nykyään perinteisten organisaatorajojen häviämi-
nen, vanhojen työkäytäntöjen häiriintyminen uusien teknologioiden myötä sekä globalisaatio, joka
aiheuttaa lisäksi tarpeen johtamiselle yli kulttuurirajojen (Petrie 2014, 7). Haasteena on siis myös
ympäristön epäselvyys, jolloin ei ole selkeää, mitä eri tapahtumat tarkoittavat ja mikä vaikutus niillä
on (Petrie 2014, 7).

*”Missä ei ole tarvetta muuttua. Ei ulkopuolista painetta. Talous on kunnossa, samaa systeemiä
vääntää niin on vaikea vakuuttaa ihmiset, että pitäis uudistua. Pitäis kuitenkin kehittyä koko ajan.”
V34, valmennuksen käynyt*

*”Haasteellista ovat myös tehtävät, joissa rajapinta omien asiakkaiden ja esimiesten välillä on häi-
lyvä, vakiintumaton ja määrittelemätön.” V5, ei valmennuksen käynyt*

Lisäksi virastomainen, vanhanaikainen ja jokseenkin selkeän hierarkkinen toimintaympäristö näh-
dään haasteellisena tai ei ainakaan kovin mielekkäänä ympäristönä. Myös byrokraattinen transak-
tionaalinen johtaminen keskittyy kontrolliin, sopimuksiin, rationaalisuuteen, normeihin, konserva-
tismiin sekä stabiliteettiin (Antonakis & House 2013, 7), joten voidaan päätellä, että vastaajat eivät
koe ainakaan tämän tyyppistä transaktionaalista ympäristöä mieluisaksi. Antonakis ym. (2013, 7)
mukaan transaktionaalista ja transformationaalista johtamista erottelee niiden moraalinen ja eettinen
vakuuttavuus. Moraali ja etiikka sekä niiden vaikutus ihanteisiin ja arvoihin on pohjimmiltaan se
asia, mikä vaikuttaa yksilöihin ja täten heidän tekemiinsä päätöksiin ja toimintaan. Ihanteet ja arvot
ohjaavat sitä, miten asioiden tärkeysjärjestys määräytyy ihmisten välisissä suhteissa ja organisaati-
on tiolisissa tehtävissä, ja vaikuttaa siten ratkaisevasti myös käyttäytymisen seurauksiin ja tuloksiin.
(Antonakis ym. 2013, 7.) Molempien ryhmien vastaajat viihtyvät toimintaympäristössä, jossa toi-
minta on rehellistä ja pohjautuu moraaliin sekä yhteisiin arvoihin, ja johon ei kuulu poliittista peliä,
epätasa-arvoa tai epärehtiä kilpailua. Toimintaympäristön on siis parempi henkiä transformationaa-
lisuutta kuin transaktionaalisuutta.

Vastauksissa esiintyi myös joitakin Petrien (2014, 8) esittämiä johtajien kykyjä ja ominaisuuksia, jotka ovat keskeisiä ympäristön muutosten heijastellessa myös johtajan toimintaan. Näitä ovat muun muassa sopeutuvaisuus, itsetietoisuus ja yhteistyö (Petrie 2014, 8). Nämä ominaisuudet voidaan nähdä olevan myös sosiaalista pääomaa kehittäviä elementtejä. McCallum ym. (2008) esittävät, että sosiaalinen tietoisuus, itsensä johtaminen, yhteistyön ja verkostojen edistäminen sekä luottamuksen ja vuorovaikutuksen luominen edesauttavat sosiaalisen pääoman syntymistä. Myös Petrie (2014, 8) esittää verkostoajattelun ja rajojen ylittämisen tärkeinä taitoina johtajilla, mutta viitteitä näistä ei aineistosta noussut esiin. Sosiaalinen pääoma muodostuu luottamuksesta, yhteisestä ymmärryksestä, jaetuista arvoista sekä käyttäytymismalleista, jotka sitovat verkostojen ja yhteisön jäseniä ja tekee yhteistoiminnan mahdolliseksi. Sosiaaliseen pääomaan voidaan panostaa antamalla ihmisille aikaa ja tilaa luoda suhteita, osoittamalla luottamusta sekä keskustelemalla usein aikomuksista ja uskomuksista. (Cohen ym. 2001.) Joitain viitteitä sosiaalisen pääoman muodostumisesta ja sen tarpeellisuudesta oli vastauksista havaittavissa, mutta siihen panostamisen ja sen tuomien hyötyjen tiedostaminen ei ole selkeää. Oli nähtävissä, että etenkin luottamuksen ja johdonmukaisen toiminnan puute toimintaympäristössä tuo merkittäviä haasteita. Mikäli organisaatiossa siis ei ole sosiaalisen pääoman elementtejä, toiminta ja yhteistyö koetaan vaikeaksi.

”Haasteellisena koen ympäristön missä henkilöihin ei voi luottaa ja pelataan erilaisia ”pelejä” joissa painottuu henkilökohtaiset intressit ohi yhteisen edun.” V28, valmennuksen käynyt

”Haasteellinen toimintaympäristö on sellainen, jossa työyhteisö on sairas. Ihmisiä ei kohdella tasa-arvoisesti ja toisten selän takana puhutaan pahaa ja arvostellaan muita. Pahinta on se, kun huhuja liikkuu, eikä asioiden oikeaa luonnetta vaivauduta kertomaan kaikille.” V9, ei valmennuksen käynyt

6.7 Tulevaisuudenkuva johtajana

6.7.1 Johtajatehtävät tulevaisuudessa

Vastaajilta kysyttiin, että minkälaisiin johtajatehtäviin he haluaisivat tulevaisuudessa hakeutua. Kiinnostavat johtotehtävät olivat entistä vaativampia joko oman tai uuden alan johtotehtäviä tai tavoitteena oli kehittyä nykyisessä tehtävässä ja hiljalleen edetä uralla tehtävien ja osaamisen karttuessa. Pääosin vastuullisemmat ja monipuolisemmat tehtävät olivat luonnollisesti haluttuja. Korostettiin kuitenkin sitä, että johtajan ja asiantuntijan roolit ovat usein saman henkilön vastuulla ja näiden välille kaivataankin selkeyttä tai halutaan ollaan selvästi jommassakummassa tehtävässä, koska

molempiin keskittyminen samanaikaisesti vie vaikuttavuutta ja keskittyneisyyttä toiselta molempien tehtävien ollessa vaativia.

”Johtajatehtävän tulisi olla nimenomaan johtajatehtävä, eikä sekoitus johtaja- ja asiantuntijatehtävää kuten esim. lähiesimiestehtävät yleensä. Tällaisissa tehtävissä kokemukseni mukaan esimieheltä odotetaan isoa panosta asiantuntijatyöhön, joka on pois esimiestyöstä ja lopputulos on helposti, että molemmat kärsivät.” V19

Organisaatioissa vaaditaan tietyn tason asiantuntijuutta omalta alalta, jotta voidaan toimia esimiestehtävissä. Tehtävissä, joissa esimies/johtaja on vastuussa myös muista tehtävistä kuin alaistensa johtamisesta ja heidän työnsä järjestämisestä, on todennäköistä, että johtamiseen on hankalaa kiinnittää niin suurta huomioita, saati panostaa sen kehittämiseen. Voisi olla helppoa todeta, että ehkä olisi tarpeen kouluttautua ja kehittyä johtamistaitoja ajatellen. Mikäli työn pääpaino on kuitenkin muissa tehtävissä ja niistä saaduissa tuloksissa, voi ihmisten johtamiseen panostaminen olla kovin haasteellista. Tämä kuvaa johtotehtävien moniulotteisuutta sekä antaa aihetta pohtia töiden uudelleenjärjestelyä ja priorisointia. Kuinka tärkeänä pidetään hyvää johtamista jos sille ei löydetä aikaa? Toisaalta johtamistehtäviä ei ole yleensä mahdollista määritellä niin tarkkaan kuin ”tavallisia” työtehtäviä. Pahimmassa tapauksessa kiinnostus työntekijöihin ilmenee ainoastaan silloin, kun on vuositteisten ”pakollisten” kehityskeskusteluiden aika, jotka nekin käydään läpi nopeasti keskittymättä oikeasti työntekijään ja hänen todellisiin kehityskohteisiinsa ja tavoitteisiinsa. Jotta esimiehet tiedostavat ja tietävät omat tehtävänsä johtajana, on selvää, että organisaation tulee jatkuvasti tukea ja kouluttaa heitä johtajina. Kehitystä on mahdollista edesauttaa myös panostamalla kollektiivisempaan johtamiseen koko organisaation tasolla, jotta johtamisvastuu ei lepää ainoastaan yksittäisten johtajien harteilla.

Oli havaittavissa kiinnostusta johtotehtävistä, jossa keskiössä on erityisesti ihmisten johtaminen ja tehtävät, joissa saa kannustaa ja siirtää eteenpäin omia kokemuksia ja oppeja tuleville johtajille. Esimerkiksi mentoroinnin avulla nuorempien opastaminen ja tiedon siirtäminen koettiin mielekkääksi. Oman osaamisen opettaminen ja siirtäminen muille on positiivinen asia organisaation kehityksen kannalta ja edesauttaa sitä, että tärkeä inhimillinen sekä sosiaalinen pääoma kehittyy ja pysyy organisaation sisällä.

”Haluaisin olla jatkossakin henkilöjohtaja, niissä tehtävissä ei oman itsensä kehittäminen lopu koskaan.” V23

"- - Tämän osaamisen ja karttuneen johtajuusosaamisen haluaisin jakaa ihmisille niin esimiehenä kuin "mentorina" ja antaa erityisesti heidän tehdä suuria voittoja." V22

"Tehtävät, joissa voin hyödyntää oppimaani ja siirtää tuleville johtajille kokemuksiani, ovat kiinnostavia." V28

"Entistä enemmän ihmisten johtamiseen. Pääsisi kannustamaan. Olisi hienoa päästä auttamaan ja mentoroimaan nuoria juristeja oman kokemuksen avulla." V32

Mentorointi ja muu muiden valmentamiseen liittyvä toiminta ja tehtävät nähtiin mielekkäänä tulevaisuudessa. Mentorointi voi yleisesti organisaatiossa olla joko suunniteltua ja virallista tai epämuodollista. Organisaatiot usein rohkaisevat ja kannustavat epäviralliseen mentorointiin, mutta eivät varsinaisesti pane alulle tai hallinnoi mentorointiin liittyviä prosesseja (Day 2000, 593). Huolimatta siitä, onko mentorointi virallista vai epävirallista, ovat siihen liittyvät prosessit usein vahvasti suunnattu tukemiseen, huomioiden myös jonkin verran haasteiden merkitystä. Kuitenkin arvioinnille jätetään hyvin vähän painoarvoa. (Day 2000, 593-594.) Mentoroinnissa etenkin nuorempien työntekijöiden tilaisuus havainnoida ja olla vuorovaikutuksessa esimerkiksi vanhemman johdon kanssa on erityisen kriittinen osa mentorointia, koska se auttaa heitä kehittämään kehittyneempiä ja strategisesti keskeisempiä näkökulmia organisaatiosta. Mentorointi on siis tehokas keino johtajan yksilöllisen kehittämisen parantamiseen. (Day 2000, 594.) Myös huomion kiinnittäminen mentorointitaitoihin ja niiden kehittämiseen lisää epävirallisen mentoroinnin laatua, joka voi vaikuttaa positiivisesti keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja sitoutumiseen henkilöiden välillä. Ihanteellisia mentorointitaitoja Allenin & Poteetin (1999, 65) mukaan ovat muun muassa kuuntelu- ja kommunikointitaidot, kärsivällisyys, tietämys organisaatiosta ja sen toimialasta, kyky lukea ja ymmärtää muita sekä rehellisyys ja luotettavuus. Tämän tyyppisiin taitoihin panostaminen ja huomion kiinnittäminen luo mahdollista pohjaa myös sosiaalisen pääoman kehittymiselle (Day 2000, 595).

6.7.1.1 Ei valmennuksen käyneet

Ei valmennuksen käyneiden vastaukset eivät merkittävästi eronneet valmennuksen käyneiden linjasta. Myös heidän vastauksissaan tavoitteena olivat esimies- ja ylemmän tason johtotehtävät nykyistä vastuullisemmassa asemassa ja mahdollisesti myös suuremmassa organisaatiossa. Lisäksi kehitystä johtajana arvostettiin ja ilmeni, että myös asiantuntijatehtävät kiinnostavat, mutta ilman esimiesvastuuta. Päivittäinen tavallinen tekeminen ja haasteista selviäminen sekä kehittyminen tämän hetkessä tehtävässä nähtiin hyvänä tulevaisuuden tavoitteena.

6.7.2 Minkälaisena johtajana haluaisit tulla muistetuksi alaistesi mielikuvissa?

Vastaajilta kysyttiin, että minkälaisena johtajana he haluaisivat tulla muistetuksi alaistensa mielissä johtamistehtävien päätyttyä. Luonnollisesti vastaajat kuvasivat hyvän johtajan ominaisuuksia näkemyksiensä mukaan. Erilaisia ominaisuuksia oli lueteltu melko paljon, joten vastauksista on koottu taulukko, johon on sisällytetty kaikki vastaukset. Valmennuksen käyneiden ja ei valmennuksen käyneiden näkemyksissä hyvästä johtajasta oli hyvin paljon samankaltaisuuksia. Kuviossa 11 on kuvattu violetilla pohjalla ominaisuudet, jotka ovat niin valmennuksen käyneiden kuin ei valmennuksen käyneidenkin näkemyksien mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia. Alempana valkoisella pohjalla on muut mainitut ominaisuudet, joista ei samankaltaisuuksia löytynyt. Ominaisuudet ja vastaukset on jaettu vielä luonteenpiirteisiin, työn tekemiseen ja johtamiskäyttäytymiseen liittyviin ominaisuuksiin tutkijan oman arvion pohjalta vastausten selventämiseksi.

Eniten huomiota taulukon perusteella voidaan nähdä kiinnitettävän oikeanlaiseen johtamiskäyttäytymiseen, jonka avulla hyvää johtajaa on mielekästä kuvailla. ”Listaus” tuntuu melko tyhjentävältä, joten sieltä on vaikeaa erotella ja korostaa tämän tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin liittyviä asioita, koska siellä on niitä erittäin paljon ja muutakin. Erityisesti piirteitä, joita transformationaalisessa johtamisessa on tai tulisi olla, löytyy taulukosta useita etenkin johtamiskäyttäytymisen sarakeesta. Myös sosiaalista pääomaa kehittäviä tai edesauttavia ominaisuuksia löytyy taulukosta, mutta selkeitä vivahteita sen todelliselle ja tarkoituksenmukaiselle kehittymiselle on mainituista johtajan ominaisuuksista vaikea nostaa esiin. Vastaukset ovat melko yleismaallisia, ja jokainen niistä on askel eteenpäin kohti toimivaa työyhteisöä ja mahdollisesti sosiaalisen pääoman kehittymistä. Valmennuksen käyneiden ja ei valmennuksen käyneiden vastauksista voi kuitenkin huomata, että kaikilla on selkeä oma käsitys hyvästä johtajasta ja hyvästä johtamiskäyttäytymisestä. Molempien ryhmien samankaltaisuuksiin viitaten on vaikeaa arvioida, onko Syväjohtaminen®-valmennusohjelma vaikuttanut valmennuksen käyneiden käsityksiin hyvästä johtajasta.

Ei valmennuksen käyneet	Valmennuksen käyneet
Luonteenpiirteet	Luonteenpiirteet
Rehellinen	Rehellinen
Luotettava	Luotettava
Miellyttävä	Miellyttävä
Oikeudenmukainen	Oikeudenmukainen
Tasapuolinen, reilu	Tasapuolinen, reilu
Helposti lähestyttävä	Helposti lähestyttävä
Avoin	Avoin
Jämäkkä	Positiivinen
Luonnollinen, oma itsensä	Huumorintajuinen
Ennakkoluuloton (ei tuomitse etukäteen mitään tai ketään, avoin uusille ajatuksille)	Vastuunkantavana, vastuuntuntoinen
Rauhallinen	Muihin luottava
	Suora, suoraselkäinen
Työn tekeminen	Työn tekeminen
Jakaa vastuuta	Jakaa vastuuta sekä edellyttää vastuunottoa
Arvostettu ammattilainen ja osaaja	Auktoriteettiasema on ansaittu eikä määrätty
Vaativa	Vaativa, tiukka
Päätöksentekijä	Uskaltaa tehdä päätöksiä tilanteessa kuin tilanteessa
Tasavertainen työnjakaja	Läpinäkyvä
Tehokas (tekee asiat yksinkertaisesti, eikä monimutkaista asioita tarpeettomasti)	Saavuttaa tulokset alaisten kautta (tukee ja mahdollistaa heidän kehityksen)
Hoitaa työnsä, myöntää virheensä ja tarvittaessa pyytää anteeksi	Asioita eteenpäin vievänä johtajana
	Jakaa osaamistaan
	Kehittävä johtaja (ei pysähdy paikoilleen, vaan pyrkii kulkemaan ajan mukana)
	Muutosjohtaja
	Saa hommat hoitumaan ilman turhaa pönötystä ja byrokratiaa
Johtamiskäyttäytyminen	Johtamiskäyttäytyminen
On myös vaikeina aikoina alaisten tukena	Tukena ja selkänäojana jos tilanne on haastava, ei jätä ketään yksin ongelmien kanssa
Ihmisten johtaja	Ihmisten johtaja
Kannustava ja motivoiva (hyviin tuloksiin ilman, että ketään jätetään huomioimatta, jokaisella on elämäntilanteen ja kykyjen mukaiset riittävän haastavat työtehtävät)	Kannustava, ottaa kaikki huomioon
Hyvän ryhmähengen pitäminen kasassa	Tärkeää on että ihmiset viihtyvät työssään ja mielellään tulevat aamulla töihin
Kuunteleva	Kuunteleva
Osaa ottaa huomioon jokaisen työntekijän erityisosaamisen ja kannustavalla tavalla johtaa kohti asetettuja tavoitteita	Antaa ihmisille mahdollisuuksia kehittyä
Asioista voi ja pitää pystyä puhumaan esimiehen ja alaisten välillä	On läsnä
Avoimen luottamuksen rakentaja	Uskaltaa antaa kehittävää palautetta
Esimerkkinä muille omalla toiminnallaan	Arvojohtaja
Motivoitunut	Kohteli jokaista ihmisenä, pitää huolta toisista
Seisoo omien sanojensa ja ohjeidensa takana	Reagoi, puuttuu tarvittaessa vaikeisiin asioihin
Positiivinen ja myönteinen johtamistapa	Antaa tilaa

Kuvio 11. Hyvän johtajan ominaisuuksia.

6.8 Kokonaisarvio johtamisen kehittämisessä

Verrattuna muihin tuntemiisi ihmisiin, miten arvioit kehittyneesi johtamisessa?

Vastaajilta kysyttiin kokonaisarviota oman johtamisen kehittämisestä verraten muihin tuntemiinsa ihmisiin. Vastaajat arvioivat pääosin kehittyneensä enemmän kuin ihmiset keskimäärin tai samassa rytmissä muiden kanssa. Vastauksia tulkiten kysymys voi helposti olla väärin ymmärrettävissä sekä vaikeasti vastattavissa. Muihin näennäisesti vertaamalla todennäköisesti ei tule kovin luotettavia tuloksia. Kysymyksen on tarkoitus kartoittaa vastaajien näkemyksiä ja heidän tuntemiensa muiden ihmisten mahdollisesti esiin nousseita näkemyksiä, arvioiden sen hetkisiä eroavaisuuksia näkemyksissä. Kysymys herätti osassa vastaajista ihmetystä ja kommentteja vertaamisen luotettavuudesta ja mahdottomuudesta sekä tarpeettomuudesta. Vastaukset jäivätkin melko lyhyiksi tämän kysymyksen kohdalla.

Vastaajien mainitsemia syitä hyvälle kehitykselle olivat opintojen, koulutuksen ja erilaisten johtamisenkehittämistyökalujen hyödyntäminen johtamisessa. Ne antavat selkeän etulyöntiaseman tietämyksessä muihin nähden, joilla ei koulutusta tai kokemusta työkaluista ole. Niiden nähdään antavan mahdollisuuksia osallistua erilaisiin johtamisen kehittämisympäristöihin, joista pystyy poimimaan erilaisia kokemuksia ja uusia asioita. Myös Deep Leadilla on nähty olevan tässä selkeä rooli, joka on edesauttanut kehitystä ja asioiden parempaa tiedostamista. Kuitenkin omaa aktiivisuutta on myös syytä pitää yllä, koska se auttaa keskittymään keskeisimpiin asioihin vieden kehitystä eteenpäin.

”... huomaan usein ottavani ”vaarin” toisen johtamiskäyttäytymisestä ja myöskin löytäväni itsestäni käyttäytymistä, jonka voisi tehdä toisin, paremmin.” V22

”Koen että minun työelämäni paras onnenpotku oli se, kun osallistuin Syväjohtamisen valmennukseen 2004. Olen saanut todella paljon oivalluksia ja apuja itseni kehittämiseen.” V25

Pelkästään iän, kokemuksen ja asiantuntijuuden kautta johtamistehtäviin eteneminen nähtiin huonona asiana. Pitäisi omata selkeästi jotakin koulutustaustaa, näkemystä tai motivaatiota johtamiseen liittyen. Tätä ajatellen Deep Lead ja muut johtamisen kehittämiseen suuntautuneet koulutukset ovat työelämässä tervetulleita, jotta johtajien näkemyksiä johtamiseen voidaan laajentaa ja kehittää, etenkin jos johtamisen teoreettisen tason tietämys on jäänyt vähäiseksi. Toisaalta pelkkä teoreettinen tietämys ei takaa motivaatiota johtamistehtäviin. Syväjohtamisen ulottuvuudet ovat erinomaisia

mittareita ajatellen motivaation merkitystä. Esimerkiksi alaisen motivointi tuskin on mahdollista, mikäli johtaja itse ei ole motivoinut.

”Kuitenkin valitettavan paljon tuntuu olevan vallalla sellainen ilmiö, että ikään kuin putkea pitkin edetään organisaatiossa ylöspäin eli kun tulee kokemusta/ikää, niin monesti pelkästään tämä vie johtajatehtäviin.” V19

6.8.1 Ei valmennuksen käyneet

Ei valmennuksen käyneet vastasivat kehittyneensä myös enemmän kuin muut keskimäärin tai normaalisti. Syinä olivat erilaiset johtamisopinnot, koulutukset sekä käytetyt kehittämistyökalut. Mainittiin lisäksi negatiiviset johtamiskokemukset omista aiemmista tai nykyisistä esimiehistä, joiden toimintaan ja virheisiin voi peilata omaa johtamistaan, ja yrittää itse toimia jatkossa joka tilanteessa paremmin. Iällä ja kokemuksella kerrottiin myös olevan suuri vaikutus kehitykseen. Elämäkokemuksen myötä läpikäydyt vaikeat asiat ja tehtävät ovat antaneet perspektiiviä toimintaan. Myös ei valmennuksen käyneillä mainittiin keskeisenä kehittymisen edellytyksenä motivaatio johtamistehtäviin ja se, että usein johtamista vaativiin tehtäviin saatetaan valita henkilö, jolla ei ole koulutusta, tietämystä tai kiinnostusta johtamiseen, vaan valinta tehdään muun ammattiosaamisen perusteella.

”Muihin verrattuna paremmin, koska nykytrendi on ylentää asiantuntijoita esimiehiksi, ilman mitään johtamiskoulutustausta saati motivaatiota johtaa ja ottaa vastuuta.” V5

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu

Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta on melko laaja ja se tarjoaa mahdollisuuden monenlaisille näkökulmille viedä tutkimusta haluttuun suuntaan. Johtamisen kehittämistä voidaan pitää jatkuvana ajankohtaisena aiheena ja sen laajuus vaatii mielekkään näkökulman sen tutkimiselle. Sosiaalinen pääoma on 90-luvun käsite, ja se on organisaation voimavarana melko tutkittu ilmiö. Sosiaalisen pääoman huomioiminen johtamisessa ja sen kehittämisessä on uudempi ilmiö ja siihen sekä sen tärkeyteen ja tunnistamiseen on vasta alettu kiinnittää huomiota. Sosiaalisen ja inhimillisen pääoman käsitteellinen ja kehityksellinen erottelu on johtamisen kehittämisen kannalta keskeistä ja suurin osa siihen liittyvästä tutkimusperinteestä on yhdysvaltalaista. Nykypäivänä johtamisenkehittämismallinnukset keskittyvät hyvin vahvasti johtajien yksilölliseen kehittämiseen, jossa on uhkana se, että valmennettavat eivät näe johtamista riittävän vahvasti sosiaalisena prosessina, jossa johtajuutta tulisi pyrkiä kirvoittamaan koko organisaation tasolla organisaation jokaisessa jäsenessä. Johtamisen leviäminen koko organisaation tasolle edellyttää sosiaalisen pääoman eri muotoja, niiden tunnistamista ja vahvistamista niin johdon kuin organisaation muidenkin jäsenten toimesta. Lienee tarpeellista ja perusteltua etsiä syitä ja eri keinoja johtamisen kehittämisen uudelle suunnalle, joka on ollut tämän tutkimuksen päätarkoitus.

Tutkimuskysymykset ovat kiinnostavia niin teoreettisesti kuin käsitteellisestikin, käytännön näkökulmasta sekä tähän tutkimukseen osallistuvien toimijoiden kannalta. Tämä tutkimus on huolellisesti suunniteltu, toteutettu sekä loppuun saatettu. Keskeistä on, että tutkija on käsitellyt kaiken tutkimuksen kannalta oleellisen aineiston eikä mitään kriittisiä osia aineistosta ole jätetty tutkimuksen ulkopuolelle (Eriksson 2005, 41). Tutkimuksen kulkua on myös pyritty tarkkaan selittämään tutkielman edetessä, eikä tutkija ole pyrkinyt esittämään keinotekoisia syitä sille, että jokin asia on jäänyt tutkimuksessa vähemmälle huomiolle tai kokonaan pois (Eriksson, 41). Koko tutkijan saama ja tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto on otettu tutkimukseen mukaan ja se on käyty yksityiskohtaisesti läpi useaan kertaan. Analyysissä on pyritty tarkkaan selittämään eri näkökulmin miten ja miksi aineisto on analysoitu milläkin tavoin kussakin vaiheessa ja pyritty kuvailemaan aineistoa mahdollisimman todenmukaisesti, sellaisena kuin se on.

Tässäkin tutkimuksessa on ollut haasteita. Tutkimuskysymykset ovat melko laajoja, joten aineiston analyysia on voinut toteuttaa hyvinkin vapaasti etsien löydettävillä asioilla erilaisia merkityksiä.

Saatu aineisto sekä sen muoto oli toivottua suppeampi, ja tutkija olisi kaivannut vastauksiin lisää syvyyttä. Mikäli aineisto on liian suppea tai pinnallinen ja vastausmäärä on kuitenkin kohtalaisen suuri, se voi hukuttaa analyysin yksityiskohtien paljouteen ja paisuttaa sen liiankin laajaksi. Vastauksen suppeahko sisältö aiheutti haasteita syvemmän analyysin tekemisessä. Mikäli asioiden syy-seuraussuhteet olisi tarkemmin selvillä aineistossa, olisi analyysi ollut myös tutkijalle mielekkäämpi tehdä. Aineistoa on analysoitu aineistolähtöisesti teoriaan peilaten ja analyysissä on pyritty etene-mään tutkimuskysymyksien siivittämänä. Lisäksi aineistoa ei ole kerätty juuri tähän tutkimukseen, ja se otettiin huomioon analyysiä tehdessä esittäen aineisto ja sen alkuperäinen rakenne mahdolli-simman hyvin sellaisena kuin se on kerätty. Toisaalta tutkimuksen aihepiiri on yleisesti, ja olisi to-dennäköisesti myös tutkittavalle ryhmälle, melko abstrakti ja teoreettinen. Vaikka vastaajat omaisi-vat kattavat taustatiedot, voisi vastauksista tulla epämääräisiä ja sekaviakin. Tästä näkökulmasta ajatellen aineistosta on mahdollista saada luotettavaa tietoa siitä, mitä vastaajien mielissä todella liikkuu johtamisen kehittämiseen liittyen, koska haastattelukysymykset ovat aihepiiriltään melko yleisiä ja niihin voi vastata monella tavalla vastaajasta riippuen. Haastattelukysymysten laajuus ai-heutti myös vastauksen kirjavuuden. Analyysilukujen alussa on kuitenkin pyritty selittämään ana-lysoinnin problematiikkaa ja liittämään kukin aihealue yhteiseen kontekstiin, joka on tieteellisestä näkökulmasta mielekäs. Tavoitteena on ollut näin lisätä tutkimuksen luotettavuutta sekä kuvata tut-kimuksen tasoa. Ei valmennuksen käyneiden rooli aiheutti myös aluksi haasteita analyysissä, mutta se toimi kuitenkin hyvänä vertailukohteenä valmennuksen käyneiden näkemyksille. Eri ryhmien vastauksissa ei kuitenkaan kovin paljoa ollut eroavaisuuksia. Mikäli ei valmennuksen käyneiden vastauksia olisi ollut enemmän suhteessa valmennuksen käyneiden vastauksiin, olisi eroavaisuuksia voinut tulla enemmän esiin. Myös haastattelukysymysten teemojen laajuus todennäköisesti hillitsi eroavaisuuksien ilmenemistä, sillä kysymyksiä ei oltu suunniteltu vastaamaan Syväjohtaminen®-valmennusohjelman tuomaan tietämykseen johtamisesta.

Tässä tutkimuksessa tutkijalla on ollut ulkopuolisen rooli, eikä hän ole osallistunut itse tutkittavaan prosessiin. Hänellä ei ole myöskään ollut mitään kontakteja tutkittavaan ryhmään, joten tutkijaa on ohjannut ainoastaan omat taustaoletukset, jotka pohjautuvat teoriaan tutkittavasta ilmiöstä. Siinä mielessä eettisyys- ja luotettavuuskysymykset koskevat vain tutkimusprosessin tekoa, joka on pyrit-ty suorittamaan mahdollisimman avoimesti, läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti läpi tutkielman.

Teoreettisen pohdiskelun rinnalla on keskeistä muistaa, että tapauksen kuvaus on itsessään yksi tutkimuksen tuloksista. Riittävän huolellinen kuvaus on kiinnostava jo itsessään ja antaa lukijallekin mahdollisuuksia tehdä omia tulkintoja. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 53.) Tässä tapaustutkimus tar-

koittaa odottamattomien yhteyksien eli uusien viittaussuhteiden ja merkitysten luomista. Teorian maailmassa empiiriselle tapahtumalle tuotetaan siis uusia merkityksiä, vaihtoehtoisia tulkintoja sekä mahdollisuuksia. (Peltola 2007, 123.) Tapaus on pyritty muotoilemaan käsitteellisesti uudelleen, joka auttaa ymmärtämään yleisempiä ilmiöitä (Peltola 2007, 119). Tämän tutkimuksen on tarkoitus olla hyvin kuvattu ja käsitteellistetty tutkimus, jossa keskitytään niihin tulkintoihin, joita aineistosta tehdään. Tutkimuksen tarkoitus on myös ottaa kantaa aiheesta käytyyn keskusteluun ja muuhun tutkimukseen, joka lisää sen kiinnostavuutta ja yleispätevyyttä (Peuhkuri 2004, ks. Peuhkuri 2007, 130).

7.2 Yksilöllistä kehittämistä ja sosiaalista pääomaa

Tutkimus on pyrkinyt avaamaan johtamisen kehittämistä ja sen eri keinoja, transformationaalista johtamista ja sen tunnuspiirteitä sekä sosiaalisen pääoman tunnuspiirteitä ja mahdollisuuksia sen kehittämiseksi. Tarkoitus on ollut myös pohtia, voisiko sosiaalinen pääoma antaa aineksia myös transformationaalisen johtamisen kehittämiseksi ja olla tarkoituksellinen osa johtamisen kehittämistä. Tutkimuksessa on ollut esimerkkinä ja aineistona Deep Leadin Syväjohtaminen®-valmennusohjelma, jonka teoreettisena pohjana vaikuttaa transformationaalinen johtaminen ja johtamisenkehittämistyökaluna valmennuksessa käytetään 360°-arviointimenetelmää. Aineiston analyyseissä on pyritty mahdollisimman kattavasti esittämään ja tiivistämään aineistosta esiin nousevat näkökohdat jokaiseen esitettyyn tutkimuskysymykseen vastaten. Tutkimuksen kahdessa viimeisessä alaluvussa on tavoitteena nostaa esiin tutkimuksen kannalta olennaisimpia seikkoja niin teorian kuin aineistonkin osalta sekä pohtia niitä ja esittää mahdollisia kehitysideoita ja –suuntia tulevaisuutta ja tulevaisuuden tutkimuksia ajatellen.

Yksi tutkimuksen painopisteistä johtamisen kehittämisessä on johtamisen kehittämisen fokuksen siirtyminen yksittäisten johtajien kehittämisestä kohti kollektiivista ja vertikaalista johtamisen kehittämistä, jossa on tärkeää tunnistaa myös sosiaalisen pääoman rooli. Ilman sitä vertikaalinen kehittäminen ja kollektiivisempi johtaminen ei todennäköisesti ole yhtä onnistunutta tai se luo ainakin paremmat edellytykset johtamiselle. Aihe ja keskeiset teemat ovat nousseet Petrien (2014) ja Van Velsorin ym. (2004) sekä Dayn (2000) ja McCallumin ym. (2008) tutkimuksista ja artikkeleista, joissa on painotettu johtamisen kehittämisen tärkeyttä johtajan kehittämisen rinnalla. Deep Leadin Syväjohtaminen®-valmennusohjelmaa ja transformationaalista johtamista on ollut tarkoitus tarkastella kriittisesti tästä näkökulmasta sekä etsiä valmennusohjelman mahdollisia vaikutuksia ja esittää uusia näkökulmia sen kehittämiseen. Tutkimuksen aineiston perusteella on nähtävissä potentiaalia

ja hyviä elementtejä ajatellen kollektiivisempaa johtamista sekä aineksia sosiaalisen pääoman tietoiselle kehittämiselle. Pääosin johtamisen kehittämisessä keskitytään kuitenkin omiin kykyihin ja suoriutuksiin johtajana sekä itsensä kehittämiseen ja tuntemiseen. Johtamisessa analysoitiin selvästi 'ihmisten johtamista' (leadership) ja tunnistettiin erilaista johtamiskäyttäytymistä ja käyttäytymismalleja, joilla on tarkoitus vaikuttaa, ja jotka vaikuttavatkin alaisten parempaan suoriutumiseen osana työyhteisöä. 'Asioiden johtamiseen' (management) liittyvää kehittämistä ja pohdintaa ei noussut aineistosta esiin kovinkaan paljoa. Johtamisen kehittäminen tapahtuu johtajan kehittämisen kautta, joka korostui erityisesti. Vastaajat avasivat paljon erilaisia asioita itsetuntemuksen kehittämiseen, erilaisten valmiuksien kehittämiseen sekä johtamiskäyttäytymiseen liittyen. Itsetuntemusta on kehitetty erilaisten opintojen, koulutuksen, kehittämistyökalujen, palautteen ja sen hyväksymisen (Deep Leadin 360°-arviointimenetelmä) sekä harrastusten kautta. Myös ajalla oli merkitystä kehityksessä. Erilaisia valmiuksia, joita oli kehitetty, olivat johtamis- ja vuorovaikutustaidot (keskustelu-, kuuntelu- ja neuvottelutaidot), yhteistyökyky, motivointitaidot ja palautteenantamistaito, itsetietoisuus sekä persoonaan ja käyttäytymiseen liittyvät ominaisuudet. Lisäksi erilaiset kokemukset nähtiin valmiuksia kehittävinä elementteinä. Nämä ovat tärkeitä inhimillisen pääoman ominaisuuksia luoden pohjaa johtajan ja johtamisen kehittämiselle sekä kehitettäessä sosiaalista pääomaa. Vastauksissa usein esiintynyt Deep Leadin Syväjohtaminen®-valmennusohjelma sai useaan otteeseen kiitosta silmiä avaavana ja tietoisuutta lisäävänä koulutuksena. Deep Leadin voidaan nähdä toimivan vuorovaikutusta lisäävänä interventiona, jonka kautta niin käyttäytymistä kuin persoonaakin on mahdollista kehittää. Ei valmennuksen käyneiden vastaukset eivät eronneet huomattavan paljoa valmennuksen käyneiden vastauksista. Heidän johtamisensa kehittäminen ei ollut silti yhtä jäsentyntä, eikä siinä painottunut samalla tavalla valmennusohjelman tarjoama tieto ja teemat. Näkökulmat omaan kehittymiseen ja asiat, joita pidettiin tärkeänä johtamisen kehittämisen kannalta olivat hyvin paljon samankaltaisia kuin valmennuksen käyneillä. Johtajuushaastattelun perusteella ei voida tehdä selvästi luotettavaa eroa siihen, ovatko valmennuksen käyneet edellä omassa kehittymisessään johtajana ei valmennuksen käyneisiin verrattuna.

Sosiaalisen pääoman luomiselle löytyi selkeitä edellytyksiä, mutta sitä ei selvästi kehitetty tai tunnistettu. On otettava huomioon, että johtajuushaastattelussa vastaajilta ei kysytty mitään sosiaaliseseen pääomaan liittyen, eikä heille ole selvitetty, mitä sillä tässä kontekstissa haetaan ja tarkoitetaan. Siitä huolimatta sosiaalisen pääoman elementtejä esiintyi analyysissä säännöllisesti ja melko paljon. Sosiaalista pääomaa on kaikissa organisaatioissa. Sosiaalinen pääoma voi lähteä liikkeelle yksittäisten johtajien kehittämisestä ja heidän tietoisuudestaan siitä, miten sitä tulisi kehittää. Johtajan ja johtamisen kehittämisen keinoihin on tässä tutkimuksessa yhdistettävissä sosiaalisen pää-

oman syntyminen ja kehittäminen. Tärkeäksi kysymykseksi jää edelleen se, miten johtajat (ja johdettavat) saadaan tunnistamaan ne tärkeät elementit organisaatiossa, joilla sosiaalisesta pääomasta saadaan rakennettua tärkeää lisäarvoa ja kilpailuetua organisaatiolle.

360°-arviointimenetelmä sai paljon hyvää palautetta vastaajien keskuudessa. Se nähtiin hyvänä työkaluna itsereflektointiin sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen ja sitä kautta niiden kehittämiseen. Vastaukset ja oman johtamisen kehittäminen liittyivät pääosin palautteeseen sekä siitä esiin nouseviin asioihin ja myös kehittymisen halu korostui, joka on kehityksen edellytys. Myös Day (2000, 591) huomauttaa artikkelissaan kehittymisenhalusta ja palautteen hyväksymisen tärkeydestä. Palaute oli kaiken keskipiste ja keskeinen osa johtajan kehittämistä. Valmennusohjelman palautteiden kautta muodostettava johtajaprofiili auttaa johtajia kehittymään ja kehittämään itseään horisontaalisesti. Aineistossa ei esiintynyt selkeästi seikkoja liittyen johtamisen vertikaaliseen kehittämiseen. Horisontaalinen kehittäminen antaa kuitenkin hyvän pohjan vertikaaliselle kehittämislle. Vertikaalinen kehittäminen on yksinkertaistettuna ajattelun ja ymmärryksen lisäämistä ja laajentamista. Petrie (2015, 3-4) selventää, että johtamisen vertikaalinen kehittäminen vaatii kolmen eri elementin olemassaolon johtajan kehitysprosessissa. Näitä ovat kuumat kokemukset (heat experiences), yhteen törmäävät näkökulmat (colliding perspectives) sekä ymmärryksen parantaminen (elevated sensemaking). Johtajan on kohdattava vaikeita, haastavia tai/ja kompleksisia tilanteita, jotka häiriinnyttävät hänen nykyistä ajattelutapaansa, jolloin mieli avautuu ja pyrkii etsimään uusia tapoja ajatella ja auttaa järkevöittämään kohdattua tilannetta. Johtaja tulee altistaa erilaisten ihmisten erilaisille mielipiteille, maailmankuville ja näkökulmille, jotka haastavat nykyisiä ajattelumalleja ja lisäävät perspektiivejä siihen, miten eri tavoin maailmaa voi nähdä. Johtajan täytyy myös hyödyntää tietynlaisia prosesseja tai valmentajaa, joka auttaa ymmärtämään näitä näkökulmia ja kokemuksia ja auttaa kasvattamaan niistä kehityksen eri tasoja. Johtamisenkehittämisen prosessi jää vajavaiseksi ja pinnalliseksi, mikäli jokin näistä elementeistä jää puuttumaan. (Petrie 2015, 3-4.) Kokemusten kautta kehittyminen korostui useaan otteeseen analyysissä, kun vastaajat olivat pohtineet asioita, jotka ovat vieneet heidän kehitystään johtajana eteenpäin. Erilaiset kokemukset, tilanetekijät ja kokemuseräinen käyttäytymisen muokkaaminen olivat yksi suurimmista tekijöistä, joiden kautta johtamista on pystytty muokkaamaan. Kokemukset syntyvät luonnollisesti enimmäkseen ajan mittaan, mutta ehkä johtamisenkehittämisohjelmissa ja valmennuksissa voisi olla tarpeellista ottaa huomioon edellä mainittuja seikkoja ajatellen tulevaisuuden johtamista ja sen kehittämistä. Syväjohtaminen®-valmennusohjelmassa ainoastaan 360°-arviointimenetelmä ja sen tulosten analysointi ei luo riittäviä edellytyksiä vertikaaliselle kehittämislle. Kokonaisvaltaisempi kehittäminen vaatii muitakin elementtejä, eikä niitä kaikkia pysty palautteen ja valmennuskertojen avulla

saattamaan yhteen. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti erilaisiin kehityskokemuksiin, joita Van Velsor ym. (2004) painottavat, sekä 'kuumiin kokemuksiin' (Petrie 2015), jotka saavat kehittymisprosessin liikkeelle ja luovat pohjaa uusien ajattelumallien vastaanottamiselle.

Transformationaalinen johtaminen ja sen eri käyttäytymismuodot näkyivät hyvin vahvasti analyysin joka osa-alueella. Transformationaalinen kaksoisvaikutus osoittaa, että transformationaalisella johtamisella on vahva pohja niin yksilölliseen kuin kollektiiviseenkin vaikuttamiseen ja sitä voidaan pitää linkkinä myös sosiaalisen pääoman kehittymiselle. Karkin ym. (2013a) tutkimus kaksoisvaikutuksen eri tasoista viittaa siihen, että transformationaalinen johtaminen kasvattaa yksilöiden (johdettavien) samaistumista yksilöllisellä ja kollektiivisella tasolla organisaatiossa. Erityisesti kaksoisvaikutuksen kollektiivinen taso herättää kiinnostusta sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Transformationaalisessa johtamisessa on mahdollista painottaa yksilöihin sekä ryhmiin vaikuttavia käyttäytymismalleja. Karkin ym. (2013a) mukaan kollektiivisen tason vaikuttamismuodot tulisi lisätä ja ottaa mukaan transformationaalisen johtamisen kehittämiseen. Transformationaalisen johtamisen käyttäytymismalleista yksilöllinen huomioonottaminen ja älyllinen stimulointi kehittävät ja edellyttävät johtajilta sosiaalista tietoisuutta, sosiaalisia taitoja ja auttavat luomaan siteitä sekä vaikuttavat täten alaisten johtajaan samaistumiseen. Inspiroivalla motivoinnilla ja ihannoivalla vaikutuksella on mahdollista vahvistaa yksilöiden käsityksiä kuulumisesta organisaation jäsenistöön ja edistää yksilöiden sosiaalista samaistumista organisaatioon. Palvelualttius, siteiden luominen, tiimisuuntautuneisuus ja poliittinen tietoisuus ovat keskeisiä ominaisuuksia johtajalla ajatellen johtamisen kokonaisvaltaisempaa kehittämistä (Day 2000, 584) ja kehittävät myös analyysin perusteella kollektiivista suuntautumista organisaatiossa. Analyysissä arvioidaan vastaajien johtamiskäyttäytymistä ja pyritään esittämään, että niin yksilöllinen kuin kollektiivinenkin kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä johtajan ja johtamisen kehittämisessä. Kollektiivisen vaikuttamisen ja samaistumisen painottaminen ja arviointi johtamisessa lisää myös sosiaalisen pääoman kehittymistä. Aineistosta nousikin vahvasti esiin monia sosiaalisen pääoman peruselementtejä kuten luottamus ja sen rakentaminen, yhteistyökyvyn tärkeys ja vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja liittyen johtamiskäyttäytymisen kehittymiseen. Tulevaisuutta ajatellen lisätutkimukselle on tarvetta liittyen eri käyttäytymismuotojen osien soveltamiseen yksilö- ja ryhmätasolla johtamisen näkökulmasta sekä käyttäytymismuotoihin, jolla johtaja aktivoi yksilöllistä ja kollektiivista samaistumista. Toisaalta Karkin ym. (2013a) tutkimuksessa keskityttiin vain johdettavien samaistumiseen eri tasoilla, mutta ei käsitelty millään tavalla johtajan tarvetta samaistua. Esimerkiksi palautteen antaminen koettiin tärkeäksi kehityskohteeksi. Myös johtajan samaistuminen organisaatioon ja johdettaviin on keskeistä, jotta pystytään kommu-

nikoimaan oikealla tavalla tietyissä tilanteissa. Palautteen antaminen voisi olla hedelmällisempää mikäli samaistumista tapahtuu niin johtajan kuin johdettavankin puolelta.

Vastaajien luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia kuvattiin, joista ilmeni tärkeä seikka siitä, että usein muuttumattomina ja pysyvinä pidettyjä ominaisuuksia pystyy halutessaan muokkaamaan. Nämä piirteet ja ominaisuudet voidaan nähdä tietynlaisina käsityksinä ja uskomuksina ympäröivästä maailmasta, joihin vaikuttavat ihmisen ikä ja elämänvaiheet. Käsityksiin ja uskomuksiin pystytään vaikuttamaan erilaisilla interventioilla, esimerkiksi johtamisvalmennuksilla. Ihmisen piirteiden ja ominaisuuksien muokkaaminen voi tuntua päivän selvältä asialta, mutta onko se todella sitä? Tässä tutkimuksessa tulokset joka tapauksessa osoittavat, että käyttäytymistä ja luonteenpiirteitä on mahdollista muokata halutessaan, joten erilaisille interventioille on selvästi tarvetta.

Kollektiivisuus johtamisessa ja sen kehittämisessä saattaa toisaalta olla haasteellista myös jo vallitsevan organisaatiokulttuurin pohjalta. Elämme yhteiskunnassa, jossa yksilön etu menee ryhmän edun edelle, eli ns. yksilöllisyyden yhteiskunnassa, joka saa perustansa jo siitä, minkälaiseen perheeseen synnymme (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 91). Hofsteden tutkimuksen mukaan yksilölliset maat ovat yleensä rikkaita ja kollektiiviset maat köyhiä. Suomen voidaan nähdä sijoittuvan yksilöllisten maiden joukkoon. (Hofstede ym. 2010, 93-95.) Yksilöllisessä yhteiskunnassa työn hyvinä päämäärinä pidetään omaa aikaa (työ, joka jättää riittävästi aikaa itselle ja perheelle), vapautta (vapaus soveltaa työssä omia lähestymistapoja) sekä haasteita (työn haasteellisuus ja sen tuottama henkilökohtainen saavutuksen tunne) (Hofstede ym. 2010, 92). Nämä voidaan nähdä haasteena suunnatessa ajattelua kohti kollektiivisempaa ajattelutapaa, mutta toisaalta myös mahdollisuutena. Joustavuus, itsenäisyys ja haasteellisuus ovat nykypäivän teemoja työelämässä. Mikäli työntekijät ovat melko itseohjautuvia jo itsessään, antaa se myös hyvin paljon tilaa laaja-alaisemmalle ja monipuolisemmalle johtamiselle ja sen kehittämiselle. Johtajien ei tarvitse niinkään keskittyä alaisten kontrolloimiseen tai omien ominaisuuksiensa kehittämiseen ja arviointiin, vaan organisaation ja johtamisen kehittämiseen laaja-alaisemmin. Toisaalta yksilöllisyys työpaikoilla voi olla uhka esimerkiksi sosiaalisen pääoman kehittymiselle, mikäli yksilön edut ovat ensisijaisia muiden tai ryhmän etuihin nähden. Johtajien tulisi painottaa työpaikolla yhteisöllisyyttä ja verkostojen merkitystä. Johtajien tulisi antaa ihmisille aikaa ja tilaa tutustua ja ymmärtää kumppanuuden ja luottamuksen merkitys (Prusak ym. 2001, 88-89). Analyysissä toimintaympäristön arviointi toi hyvin esiin sen, mitä työntekijät ja tässä tapauksessa johtajat nykypäivänä odottavat toimintaympäristöltä ja organisaatiokulttuurilta. Pääosin oma sopeutuminen toimintaympäristöön oli hyvällä tasolla. Otollisena ympäristönä pidettiin dynaamista, ideoivaa, muutoskykyistä ja haasteellista ympäristöä,

jossa työtehtävät ovat monipuolisia ja pystytään vapaasti vaikuttamaan omaan tekemiseen. Haasteellisena nähtiin se, mikäli tekemisellä ei ole riittäviä rajoja (yhteiset toimintatavat/linjat) ja se ei ole tavoitteellista, organisaatio on vanhanaikainen (jäykkä, byrokraattinen), päätöksenteko on heikkoa sekä johtaminen on epäselvää tai sitä ei ole. Myös luottamusta korostettiin erityisesti sekä hankaluuksia siinä, jos sitä ei ole tai mikäli toiminta on epärehתיä. Luottamus ja tasa-arvo sekä ihmisten arvostaminen nähtiin toiminnan edellytyksenä, eli sosiaalisen pääoman tärkeimmät elementit ovat keskeisiä. Toimintaympäristössä korostui itsenäisyys ja haasteellisuus, jotka luovat mahdollisuuden ja pohjan kollektiivisemmalle johtamisen kehittämiseksi. Johtajien yksittäinen kehittäminen ei kuitenkaan tarjoa riittäviä resursseja toimimaan alati muuttuvassa ympäristössä. Näkökulma siitä, että johtajan pitäisi mukautua ja sopeutua toimintaympäristöön on varmasti oikea. Koska ympärillä tapahtuvia asioita on vaikeaa ennakoita ja ennustaa, ja todellista vaikuttamisen mahdollisuutta ympäristöön ei yksittäisillä johtajilla ole, on toimintaan ja ajatteluun otettava enemmän verkostonäkökulmaa. Verkostot ja erilaisten kumppanuuksien rakentaminen on sosiaalisen pääoman luomista. Verkostot tarjoavat moninkertaista tietämystä ja auttavat reagoimaan ympäristön edellyttämiin muutostarpeisiin. Verkostot ja kumppanuudet eivät kuitenkaan synny hetkessä, vaan niiden synnyttämiseksi vaaditaan paljon aikaa ja vaivannäköä. Tämä näkökulma tulisi ottaa huomioon myös johtamisenkehittämisvalmennuksissa ja myös Yukl (1999) painotti tätä kehitysnäkökulmaa transformationalisen johtamisen teoriaan. Tietämystä on haettu pienessä määrin työelämässä verkostoista, mutta toimintaympäristön hallintaa ei kuvattu verkostojen ja kumppanuuksien kautta. Ympäristön haasteet kuten informaation ylikuormitus, järjestelmien ja liiketoimintayhteisöjen linkittymättömyys, perinteisten organisaatorajojen häviäminen sekä vanhojen työkäytäntöjen häiriintyminen uusilla teknologioilla (Petrie 2014, 7) ovat paremmin hallittavissa kun tietoa jaetaan luotettavasti niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin mahdollisissa kumppanuusverkostoissa.

Johtajat pyrkivät kehittämään inhimillistä pääomaansa vahvasti suhteessa muiden kanssa ja reflektoiden toimintaansa muihin. Kuitenkin nykypäivänä asiantuntijatyö, tiimityö, etätyö, moniammatillisuus ja verkostoissa työskentely edellyttävät myös johtajuudelta uudenlaisia toimintatapoja ja on tullut tarpeen omaksua yhdessä tekemisen malleja ja jaettua johtajuutta (Ropo 2011, 201). Tässä tutkimuksessa esiin nousseet teemat johtamisen kehittämisessä osoittavat, että kehityssuuntaa ei vielä ole käännetty kohti jaetumpaa johtajuutta, mutta mikäli omaksutaan johtamisen vertikaalisempi kehittäminen, sosiaalisen pääoman ja verkostojen hyödyntäminen sekä kollektiivisempi johtamistyyli, on jaettu johtaminen jossakin muodossa välistämätöntä. Jaettua johtajuutta voi pyrkiä ymmärtämään johtajuuden suhdenäkökulman avulla. Johtamista voidaan pitää monensuuntaisena prosessina, ei vain yksilöiden (johtajien) käyttäytymiseen ja persoonallisuuteen sekä muihin piirteisiin poh-

jautuvana ilmiönä (Uhl-Bien 2006, 672). Johtajuutta voidaan ennemmin rakentaa sosiaalisena prosessina, jossa johtamissuhteita ja –prosesseja syntyy organisaation sisällä organisaation jäsenten välillä. Keskeistä eivät ole ihmiset vaan se, mitä heidän välisissä suhteissaan tapahtuu. (Uhl-Bien 2006, 672.) Jaettu johtaminen edellyttää tietynlaisia asetelmia organisaatiossa, jotka mahdollistavat alaisten osallistumisen johtamistoimiin sekä jaetun identiteetin ja jaettujen sekä yhteisten arvojen olemassaolon johtajan ja ryhmän välillä. Johtaja on myös haavoittuvainen alaisten edessä ja ilmapiiristä huokuu yhteinen haavoittuvuus ja riippuvuussuhde. (Shamir & Lapidot 2003, 237, 247.) Nykyään vaaditaan kollektiivista sitoutumista johtamiseen useampien yksilöiden toimesta niin virallisten kuin epävirallistenkin suhteiden kautta, jotta saavutetaan riittävä kapasiteetti kohtaamaan työyhteisöjen kompleksisuus, liiketoimintahaasteet ja sosiaaliset ongelmat työpaikoilla (Cullen-Lester & Yammarino, 2016, 174). Johtamista tulisi siis jatkossa kuvata jaettuna prosessina myös johtamisen kehittämisessä, jotta ymmärrettäisiin paremmin ihmisten yksilöllistä ja kollektiivista kapasiteettia suorittaa roolinsa työyhteisössä entistä paremmin. Tämä tulisi ottaa paremmin huomioon myös transformationaalisen johtamisen kehittämisessä sekä johtamisenkehittämisvalmennuksissa.

Johtamisen tuloksia oli hyvin vaikea tunnistaa ja eritellä, eikä niihin ole tai ole ollut olemassa mitään selkeitä mittareita. Johtaminen on moniulotteinen prosessi ja sen tuloksiin vaikuttaa todennäköisesti monet eri tekijät, joiden olemassaoloa tai vaikutusta voi olla jopa mahdotonta tunnistaa. Taloudelliset tulokset eivät välttämättä kerro mitään johtamisen onnistumisesta organisaatiossa, olivat ne sitten hyviä tai huonoja. Aineistossa keskityttiinkin pääosin hyviin johtamisen tuloksiin, jotka näkyivät organisaation ilmapiirissä ja kulttuurissa sekä henkilöstön sitoutumisessa, ja jotka kertovat organisaatiollisesta vaikuttavuudesta. Lisäksi (tiedostetun) vuorovaikutuksen kautta on päästy hyviin tuloksiin ja pystytty luomaan työpaikoille toimivia ihmissuhteita sekä keskustelempaa kulttuuria. Nämä ovat positiivisia tuloksia ajatellen myös sosiaalisen pääoman kehittymistä, jossa hyvä ilmapiiri ja toimiva työyhteisö luovat edellytyksiä sosiaalisen pääoman muodostumiselle ja parantavat organisaatiollista vaikuttavuutta. Sosiaalista pääomaa voidaan pitää toiminnan sivutuotteena, joka lisää organisaatiollista etua ja hyötyjä. Hyvä työilmapiiri parantaa kulttuuria ja lisää toiminnan tehokkuutta, kun kaikki tulevat paremmin toimeen keskenään ja esimerkiksi ongelmat ratkaistaan nopeammin yhteistyön avulla. Lisäksi analyysissä nousi esiin halukkuus nuorempien työntekijöiden mentorointiin ja painotettiin motivaatiota johtamiseen. Jotta johtaminen on onnistunut, tarvitaan muutakin kuin hyvää substanssiosaamista omasta toimialasta. Mentorointi kasvattaa sosiaalista pääomaa organisaatiossa kun eri sukupolvet toimivat yhteistyössä keskenään ja jakavat tietoa. Mentorointi voi olla myös hyvä mahdollisuus 'tarinankerronnalle', jota McCallum ym. (2008) korostivat siinä, miten johtajat voivat synnyttää sosiaalista pääomaa organisaatiossa. Ajatel-

len johtamisen tuloksia voidaan pohtia, että miksi edes yrittää mitata niitä, jos mitään konkreettista ja täysin luotettavaa tietoa on mahdotonta saada. Ensiksi täytyisi määritellä, että mitkä asiat ovat niitä, joihin johtamisella ensisijaisesti pyritään vaikuttamaan. Hyvä lähtökohta myös tämän tutkimuksen näkökulmasta on organisaation kapasiteetti, jota tulisi pyrkiä jatkuvasti lisäämään ja muokkaamaan. Ehkäpä johtamisen keskeisimmät vaikutukset näkyvät siinä, minkälaiset edellytykset organisaatiossa on ylipäänsä johtaa ja miten johtaminen organisaatiossa muodostuu ja näkyy. Johtajien tulisi myös pystyä ylläpitämään jatkuvaa organisaatiollista muutosta. Organisaation täytyy kehittää uudenlaisia ja monitahoisempia tapoja ajatella ja toteuttaa johtamista (O'Connor & Quinn 2004, 418). Johtaminen tulisi nähdä koko organisaation varallisuutena, sisällyttäen yhä enemmän organisaation jäseniä johtamistyöhön sekä ottamalla mukaan myös muita, joilla on tasavertainen valta (kumpanuus- ja asiakkuusverkostot) (O'Connor ym. 2004, 418). Organisaatiot ovat yhä useammin tilanteissa, joissa johtamistehtävät tulee parhaiden hoidetuksi jakamalla vastuuta useiden ihmisten kesken, mieluummin kuin että tehtävät keskittyvät vain muutamalle henkilölle tai ryhmälle. Tilanteet ovat usein uusia ja hankalia, ja pakottavat kehittämään uudenlaisia lähestymistapoja niiden ratkaisemiseksi. Tilanteet ovat usein myös ylemmälle johdolle epäselviä, eikä tiedetä miten vaikeissa tilanteissa tulisi toimia tai mennä eteenpäin. Tällaisissa tilanteissa organisaatiossa olemassa oleva tietämys, käsitykset ja käytännöt tulisi pystyä yhdistämään, jotta pystytään luomaan uudenlainen suunta ja ymmärrys yhteistyöstä sekä sitoutumisesta organisaation hyväksi. Johtajuuden on siirryttävä pois yksittäisten henkilöiden harteilta, tiimeistä tai muista järjestelmistä kohti kattavampaa kiinnostusta eri toimijoiden välisiin suhteisiin. Uudenlainen ymmärrys johtamisesta vaatii koko organisaatiojärjestelmää koskeva kehittämistä. Yksilöiden lisäksi on kehitettävä ryhmiä, tiimejä ja muita organisaation yhteisöjä sekä koko organisaation yleisiä käsityksiä ja käytäntöjä. Se vaatii myös niiden asioiden kehittämistä, joiden on tarkoitus tuoda yhteen tarvittavat organisaatiolliset tekijät, ja joiden kehittäminen on uudenlaisten johtamismallien edellytys. Sosiaalinen pääoma on yksi niistä asioista, jota organisaation on pystyttävä kehittämään lisätäkseen organisaation kapasiteettia. Mitä enemmän sosiaalisen pääoman muotoja organisaatiossa pystytään ymmärtämään ja hyödyntämään, sitä paremmin ja monipuolisemmin se kykenee kohtaamaan eteen tulevat haasteet. (O'Connor ym. 2004, 422, 430.)

7.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa on pyritty avaamaan ja määrittelemään johtamisen kehittämisen nykytilannetta ja tulevaisuuden suuntia. Sosiaalinen pääoma on johtamisen ja johtamisen kehittämisen kontekstissa melko vähän tutkittu ilmiö. Tämä tutkimus tukeutuu vahvasti Dayn (2000) ja McCallumin ym.

(2008) tutkimuksiin sosiaalisen pääoman tärkeästä ja huomioon otettavasta roolista johtamisessa. Heidän tutkimuksissaan pyrittiin selvittämään ja avaamaan inhimillisen ja sosiaalisen pääoman eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia sekä näiden päällekkäisyyksiä. Molempien pääomien eri elementit ja ominaisuudet sekoittuvat, mutta niiden kehityksellinen painopiste on eri. McCallumin ym. (2008) tutkimuksessa tutkittavien johtajien on vaikeaa hahmottaa ja eritellä mitkä eri tekijät vaikuttavat inhimilliseen ja mitkä sosiaaliseen pääomaan, mutta valtaosa johtamisen eri osa-alueista yhdistetään kuitenkin inhimillisen pääoman kehittämiseen. Myös tässä tutkimuksessa valtaosa johtamisen kehittämiseen liittyvistä ja vaikuttavista tekijöistä ovat suuntautuneet inhimillisen pääoman kehittämiseen. Toisaalta tarkkaa erittelyä ei ole tarkoituskaan tehdä, mutta tulokset ovat samansuuntaiset McCallumin ym. (2008) kanssa siinä, että johtajat eivät niinkään tiedosta sosiaalisen pääoman elementtejä, saati sitten yhdistä omia kyvykkyyksiään ja ominaisuuksiaan niiden kehittämiseen. Myös Day (2000) korostaa sosiaalisen pääoman parempaa tiedostamista, mutta pitää johtajien yksilöllistä kehittämistä erilaisin johtamisenkehittämistyökaluin äärimmäisen tärkeänä myös tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen empirian perusteella johtamisen kehittäminen on hyvällä mallilla inhimillisen pääoman eli johtajien yksilöllisen kehittämisen osalta, jota myös Petrie (2014) painotti. Daylla (2000) on tärkeä viesti johtajan ja johtamisen kehittämisen erottelussa, jota myös tässä tutkimuksessa on pyritty tähdentämään. Analyysissä pyrittiin myös esimerkiksi taulukoiden avulla osoittamaan ja havainnollistamaan esimerkkejä inhimillisen (johtajan) ja sosiaalisen (johtamisen) pääoman kehittämiseen vaikuttavista elementeistä, ja todettiin myös niiden erottelun hankaluus. Johtajan kehittämisen näkökulmasta johtaminen on jotakin, jota voidaan lisätä organisaatioon parannettaessa esimerkiksi organisaation operatiivista ja sosiaalista tehokkuutta (Day 2000, 605). Johtamisen kehittäminen pohjautuu nykyaikaisempaan malliin, jossa johtaminen on sosiaalinen resursi, jonka juuret ovat ihmisten välisissä suhteissa (Day 2000, 605). Käsitteiden konkreettinen havainnollistaminen vaikuttaa hankalalta, koska erilaiset toiminnot ja eri tekijöiden syy-seuraussuhteet ovat melko abstraktilla tasolla vielä. Mielenkiintoista olisi tutkia syvemmältä johtajuutta ja sitä, keitä nykypäivän johtajat ovat. Mikäli johtaminen elää organisaation kaikissa jäsenissä, tulisi johtamisen kehittämistä ja mahdollisia valmennuksia toteuttaa koko organisaation tasolla, ei vain ylimmällä tasolla. Entä mitkä ovat ne konkreettiset olosuhteet, jotta johtaminen voisi menestyä kollektiivisissa verkostoissa? Minkälaiseksi organisaatiokulttuurin tulisi muodostua? Ehkäpä nämä ovat niitä ensimmäisiä kysymyksiä, joita tulisi pohtia vielä tarkemmin ajatellen johtamista koko organisaation toteutettavana toimena.

Selkeä haaste ja rajoite tutkimuksen aiheen käsittelyssä on ollut käsiteltävä aineisto siinä mielessä, että se ei ole tarkoituksellisesti laadittu juuri tähän tutkimukseen. Mikäli tutkija olisi itse muotoillut

kysymykset, olisi vastausten anti todennäköisesti ollut tämän tutkimuksen näkökulmasta hedelmällisempi. Siinä tapauksessa myös tutkimuskysymykset olisivat muotoutuneet uudennaisiksi. Toisaalta tämän tutkimuksen teoriatausta on ollut melko laaja ja tutkimuksen kiinnostuksen kohteet ovat kovinkin teoreettiset. Mikäli tutkittavilta haluttaisiin tarkempaa tietoa sosiaalisen pääoman merkityksestä ja sen mahdollisesta kehittämisestä, tulisi heille kartoittaa riittävä teoriapohja aiheesta ja suorittaa tutkimus esimerkiksi teemahaastatteluin, jolloin myös tutkimusjoukko olisi huomattavasti pienempi. Tarpeellista olisi myös tutkia sosiaalisen pääoman kehittämistä tapausorganisaatiossa ja sen vaikutusta johtamiseen sekä organisaatiokulttuuriin. Miten sosiaalinen pääoma ylipäänsä organisaatioissa tunnustetaan ja miten sitä kehitetään tai tulisi kehittää jossakin tietyssä kontekstissa? Mitä organisaatiolta vaaditaan, jotta organisaation sisäiset prosessit saadaan sosiaalista pääomaa tukeviksi? Entä mikä tässä on yksittäisten johtajien rooli? Lisäksi tämäkin tutkimus keskittyy johtajiin ja johtajien kokemuksiin ja tietoihin. Ei ole mahdotonta kääntää näkökulmaa ja pohtia tutkimusasetelmia johdettavien näkökulmasta. Mitä mahdollisuuksia ja haasteita heillä on osallistua johtamisprosessiin? Miten sosiaalinen pääoma ja sen kehittäminen heille merkitsee ja miten he ovat mukana rakentamassa sitä?

Johtamisenkehittämisvalmennuksia tulisi jatkuvasti kehittää. Deep Leadin Syväjohtaminen®-valmennusohjelma on toiminut erinomaisena esimerkkinä klassisesta johtamismallista. Syväjohtamisen mallissa ei nouse kovinkaan vahvasti esiin sosiaalisen pääoman kehittäminen organisaatiossa tai johtamisen jaetumpi näkökulma, vaikka malli sisältää hyviä elementtejä näiden näkökulmien mukaan ottamiselle. Kehittämisnäkökulmaa tulisi siirtää kohti jaetumpaa johtamista ja ottaa huomioon myös sosiaalinen pääoma ja sen kehittämisen tuomat hyödyt. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten uudennaisia näkökulmia voisi muotoilla ja liittää malliin ja sitä kautta kehittämisohjelmiin palvelemaan yhä paremmin johtajia tulevaisuudessa. Johtajan vertikaalisempi kehittäminen olisi myös keskeinen suunta valmennuksissa ja haastavien tilanteiden ('kuumat kokemukset') tuominen valmennukseen toisi intensiivisyyttä ja tehokkuutta johtajien kapasiteetin kehittämiseen. Toisaalta haasteena voi olla erilaisten tilanteiden ja kokemusten luominen. Ovatko ne todellisia tapahtumia vai simuloituja tilanteita, joissa kokemusten autenttisuus voi kärsiä. Kehityksen mittaamiseen tarvitaan myös vaativaa pitkäaikaistutkimusta, joka voi olla hankalaa toteuttaa. Yuklin (1999, 291) mainitsemat päiväkirjat erilaisista tilanteista ja kokemuksista voisi olla kokeilemisen arvoinen mittari sen sijaan, että luotetaan ainoastaan käyttäytymiskyselyihin.

Transformationalisen johtamisen teoria on oma lukunsa. Yuklin (1999) kritiikki teoriasta on edelleen ajankohtainen. Tämän tutkimuksen perusteella on erittäin haastavaa ottaa kantaa kaikkiin Yuk-

lin (1999) artikkelissa mainitsemiin teorian heikkouksiin, mutta jonkin verran yhtäläisyyksiä mainittuihin puutteisiin löytyi. Itse asiassa transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen eri käyttäytymismallien erottelu ei tuntunut järkevältä analyysiä tehdessä ja niiden sekavuus hieman hankaloitti transformationaalisen johtamisen tunnuspiirteiden hahmottamista aineistosta. Lähes kaikki hyvät asiat (ja osa huonoistakin) liittyen johtamiskäyttäytymiseen voidaan liittää johonkin tai useampaan käyttäytymismalliin. Nykyisten käyttäytymismallien erottelusta ei tässä tutkimuksessa ollut hyötyä, ja niiden merkitys korostuu ainoastaan kehitettäessä ja muokattaessa johtajan ominaisuuksia ja käyttäytymistä, vaikka kiintopistettä tulisi siirtää yksittäisiltä johtajilta enemmän myös muiden organisaation jäsenten vastuulle johtamisesta, jolloin huomiot johtajan käyttäytymisestä eivät ole enää niin merkityksellisiä. Tutkimuksesta ei myöskään löytynyt mitään erikoista johtamismallien taustalla vaikuttavista vaikutusprosesseista, jotka tulisi kuitenkin tunnistaa paremmin, jotta voitaisiin selvittää tarkemmin miten erilaiset käyttäytymismuodot vaikuttavat johdettavien käyttäytymiseen ja tulokseen. Pyrittiin kuitenkin osoittamaan, että käyttäytymismuotoja on mahdollista jaotella yksilöihin ja ryhmiin vaikuttaviin malleihin, ja niitä on mahdollista soveltaa johdettavien relationaaliseen ja kollektiiviseen samaistumiseen. Analyysissä onnistuttiin esittämään, että käyttäytymismallien jakaminen johtajan (inhimillinen) ja johtamisen (sosiaalinen) kehittämisen näkökulmasta on tarpeellista. Lisäksi ympäristötekijät ja johtajan vaikuttaminen ympäristötekijöiden vaatimiin muutoksiin koko organisaation tasolla on edelleen puutteellinen. Edelleen keskitytään lähinnä oman käyttäytymisen sopeuttamiseen erilaisissa ympäristöissä sen sijaan, että pyritäisiin kohtaamaan muutoksia muiden ihmisten, kumppaneiden, alaisten ja mahdollisten verkostotoimijoiden avulla. Mikäli johtajien kollektiivisempia käyttäytymismuotoja sisällytetään transformationaalisen johtamisen käyttäytymismalleihin, olisi keskeistä nähdä miten ne vaikuttavat toimintaan ympäristöissä sekä verkostoissa, ja auttavatko ne myös johdettavia osallistumaan johtamisprosesseihin.

LÄHTEET

- Adler, P.S. & Kwon, S.W. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Allen, T. D. & Poteet, M. L. 1999. Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint. *Career Development Quarterly*, 48(1), s. 59-73.
- Antonakis, J. & House, R. J. 2013, *The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward*. S. 3-33. Teoksessa: Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (toim.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Second Edition. UK, Bingley: Emerald Group.
- Anttalainen, J. 2007. Kokemukset Syväjohtaminen® -valmennusprosessista. Tapaus Iittala-ryhmän Suomen myynti ja markkinointi. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 52.
- Arthur, C. A. & Hardy, L. 2012. Transformational leadership: a quasi-experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), s. 38-53.
- Atwater, D. C. & Bass, B. M. 1994. Transformational Leadership in Teams. S. 48-83. Teoksessa: Bass, B. M., & Avolio, B. J. (toim.) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Atwater, L. & Waldman, D. 1998. 360 degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, 9(4), s. 423-426.
- Avolio, B. J. 2010. *Full leadership development*. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), s. 441-462.
- Barker, R. A. 2001. The nature of leadership. *Human Relations*, 52(4), s. 469-494.
- Barney, J.B & Hansen, M.H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: Special Issue: Competitive Organizational Behavior, s. 175-190.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1997. *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), s. 19-31.
- Bass, B. M. 1996. *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

- Bass, B. M. 1997. Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 22(2), s. 130–142.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1), s. 9-32.
- Bass, B. M. 2002. Cognitive, Social and Emotional Intelligence of Transformational Leaders. S. 105-117. Teoksessa: Riggio, R. E., Murphy, S. E. & Pirozzolo, F. J. (toim.) *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. 2008. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership: A response to critiques. S. 49-80. Teoksessa: Chemers M. M. & Ayman, R. (toim.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, California: Academic Press.
- Brass, D. J. 2001. Social Capital and Organizational Leadership. S. 132-152. Teoksessa: Zaccaro, S.J. & Klimoski, R.J. (toim.) *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burns J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. 1983a. Organizational effectiveness: One model of several? S. 1-20. Teoksessa: Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (toim.) *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. 1983b. Some Conclusions about Organizational Effectiveness. S. 261-275. Teoksessa: Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (toim.) *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Chappelow, C. T. 2004. 360-Degree Feedback. S. 58-84. Teoksessa: McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (toim.) *The Center for Creative Leadership Handbook Of Leadership Development*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coff, R.W. & Rousseau, D. M. 2000. Sustainable competitive advantage from relational wealth. S. 27-48. Teoksessa: Leana, C.R. & Rousseau, D.M. (toim.) *Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cohen, D. & Prusak, L. 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.

- Cullen-Lester, K. L. & Yammarino, F. J. 2016. Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27(2), s. 173-180.
- Davenport, T.O. 1999. *Human Capital. What it is and Why People Invest It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Day, D. V. & Lance, C. E. 2004. Understanding the Development of Leadership Complexity Through Latent Growth Modeling. S. 41-69. Teoksessa: David, D.V., Zaccaro, S.J. & Halpin, S.M. (toim.) *Leader Development for Transforming Organizations. Growing Leaders for Tomorrow*. New Jersey, M.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Day, D. V. 2001. Assessment of Leadership Outcomes. S. 384-411. Teoksessa: Zaccaro, S.J. Klimoski, R.J. (toim.) *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Day, D.V. & Antonakis, J. 2011. Leadership: Past, Present and Future. S. 3-25 Teoksessa: Day, D.V. & Antonakis, J. (toim.) *The Nature of Leadership. Second Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Day, D.V. & Halpin, S.M. 2004. Growing Leaders for Tomorrow: An Introduction. S. 3-22. Teoksessa: Day, D.V., Zaccaro, S.J. & Halpin, S.M. (toim.) *Leader Development for Transforming Organizations. Growing Leaders for Tomorrow*. New Jersey, M.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Day, D.V. 2000. Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), s. 581-613.
- Deep Lead Oy:n internet-sivut. [Viitattu 12.4.2015] Saatavissa: <http://www.deeplead.com>.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. 2002. Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), s. 735-744.
- Dweck, C. S. 2008. Can Personality Be Changed? The Role of Beliefs in Personality and Change. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), s. 391-394.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus Kerava: Savion kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fiedler, F. E. 1996. Research on Leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), s. 241-250.
- Foddy, W. 1995. *Constructing questions for interviews and questionnaires: theory and practice in social research*. 3th edition. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Toimittanut Vilkkä, H. [viitattu 18.5.2015]. Saatavissa: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf.

- Guthrie, V. A. & King, S. N. 2004 Feedback-Intensive Programs. S. 25-57. Teoksessa: McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (toim.) *The Center for Creative Leadership Handbook Of Leadership Development*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hautala, T. M. 2006. The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25(8), s. 777-794.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed. New York: McGraw Hill.
- Hoojiberg, R. & Schneider, M. 2001. Behavioral Complexity and Social Intelligence. How Executive Leaders Use Stakeholders to Form a Systems Perspective. S. 104-131. Teoksessa: Zaccaro, S.J. Klimoski, R.J. (toim.) *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- House, R. J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. S. 199-272. Teoksessa: J.G. Hunt & Larson, L. L. (toim.) *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), s. 891-902.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. S. 41-56. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa: Ilmonen, K. (toim.). *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: Paino Kopijyvä Oy.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5), s. 755-768.
- Kajanoja, J. Sosiaalisen pääoman merkitys. Snellman instituutin B-sarja 42/1999. Kuopio: Snellman-instituutti.
- Kark, R. & Shamir, B. 2002. The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*. 1: D1-D6.
- Kark, R. & Shamir, B. 2013a. The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. S. 67-101. Teoksessa: Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (toim.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Second Edition. UK, Bingley: Emerald Group.
- Kark, R. & Shamir, B. 2013b. Addendum: Empirical Evidence Supporting "The Dual-Level Effects of Transformational Leadership". S. 103-107. Teoksessa: Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (toim.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Second Edition. UK, Bingley: Emerald Group.

- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. 2003. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), s. 246-255.
- Kazmi, S. A. Z. & Kinnunen, T. 2012. Deep Leadership Coaching Effectiveness, in a Corporate Scenario, Constitutes Proactive Leadership Solution for Optimal Team Formation. *European Journal of Social Sciences*, 31(2), s. 166-189.
- Kegan, R., & Lahey, L. 2009. *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kinnunen, T. 2003. Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkäaikaistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n:o 26. JTO-tutkimuksia nro 15. Helsinki: Edita.
- Kinnunen, T. 2011. Deep Leadership Coaching Effectiveness. *Journal of Military Studies*, 2(1), s. 63-93.
- Kinnunen, T. 2013. *Simplify Leadership and Coaching Effectiveness*. Lahti: Deep Lead Oy.
- Koh, W., L., Steers, R., M. & Terborg, J., R. 1995. The effects of Transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(4), s. 319-333.
- Kovalainen, A. & Österberg, J. 2000. Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa: Ilmonen, K. (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: Paino Kopijyvä Oy.
- Kyoungsu, K., Dansereau, F., Kim, I. S., Wang, L., Jeewon, C. & Chiu, C-Y. 2013. Addendum: Extending the Concept of Charismatic Leadership Further. S. 195-200. Teoksessa: Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (toim.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Second Edition. UK, Bingley: Emerald Group.
- Leonardi, R. Social Capital, Institutional Performance, Economic Outcomes and Health. Paper to the Policy and Perspective Group. European Commission. 9.12.1997.
- Lord, R. G., Brown, B. J. & Freiberg, S. J. 1999. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 78(3), s. 167-203.
- McCallum, S. & O'Connell, D. 2008. Social capital and leadership. Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), s. 152-166.
- McCauley, C. D. & Douglas, C. A. 2004. Developmental Relationships. S. 85-115. Teoksessa: McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (toim.) *The Center for Creative Leadership Handbook Of Leadership Development*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCauley, C.D. 2001. Leader training and development. S. 347-383. Teoksessa: Zaccaro, S.J. Klimoski, R.J. (toim.) *The Nature of Organizational Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mujkić, A., Rahimić, Z., Šehić, D. & Jusić, J. 2014. Transformational Leadership and employee

satisfaction. *Ekonomski Vjesnik/Econviews*, 2/2014, s. 259-270.

Murphy, S.E. & Riggio, R.E. 2003. Introduction to the Future of Leadership Development. Teoksessa: Murphy, S.E. & Riggio, R.E. (toim.) *The Future of Leadership Development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), s. 17-40, s. 242-266.

Nikkanen, J. 2011. Akateeminen johtajuus muutoksessa – Tutkimus Helsingin yliopiston ylimän johdon esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 74; Raportit ja selvitykset, pro gradu –tutkielma.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n:o 13. Helsinki: Oy Edita Ab

Nissinen, V. 2001. Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n:o 20. Helsinki: Edita.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

O'Connor, P. M. G. & Guinn, L. 2004. Organizational Capacity For Leadership. S. 1-22. Teoksessa: McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (toim.) *The Center for Creative Leadership Handbook Of Leadership Development*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. S. 111-129. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Peltonen, M. 1987. Johtamisen käsitteistöä. Aavaranta-sarja n:o 3. Helsinki: Otava.

Petrie, N. 2014. Future Trends in Leadership Development. Center for Creative Leadership. [Viitattu 2.5.2014] Saatavissa: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/futuretrends.pdf>.

Petrie, N. 2015. The How-To of Vertical Leadership Development – Part 2. White paper. Center for Creative Leadership. [Viitattu 3.4.2016] Saatavissa: http://media.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/verticalLeadersPart2.pdf#_ga=1.230409374.308504242.1433348033.

Peuhkuri, T. 2004. Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. S. 291-308. Teoksessa: Räsänen, P., Anttila, A-H. & Melin, H. (toim.) *Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Peuhkuri, T. 2004. Teoria ja yleistämisen kriteerit. S. 130-148. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Pillai, R. & Williams, E. A. 2004. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), s. 144-159.

Pirnes, U. 1998. Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja n:o 10. Helsinki: Otava.

- Pratt, M. G. 1998. To be or not to be: Central questions in organizational identification. S. 171-207. Teoksessa: Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (toim.) Identity in organizations: Building theory through conversation. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Prusak, L. & Cohen, D. 2001. How to Invest in Social Capital. Harvard Business Review, 79(6), s. 86-93.
- Putnam, R. 1993. Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. New Jersey: Princeton University Press.
- Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. S. 11-38. Teoksessa: J. Leskinen (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Roberts, B. W & Mroczek, D. 2008. Personality Trait Change in Adulthood. Current Directions in Psychological Science, 17(1), s. 31-35.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. S. 191-217. Teoksessa: Virtanen, T., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä minne? Tampere: Tampere University Press.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. & Cha, S. E. 2007. Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. Journal of Applied Psychology, 92(4), s. 1020-1030.
- Seltzer, J. & Bass, B.M. 1990. Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. Journal of Management, 16(4), s. 693-703.
- Shamir, B. & Lapidot, Y. 2003. Shared Leadership in the Management of Group Boundaries. A Study of Expulsions From Officers' Training Courses. Teoksessa: Pearce, C. L. & Conger, J. A. (toim.) Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory. Organization Science, 4(4), s. 577-593.
- Soumyananda, D. 2007. Social Capital in the creation of Human Capital and Economic Growth: A Productive Consumption Approach. [viitattu 15.4.2015] Saatavissa: http://opus.bath.ac.uk/446/1/Dinda_Revised_Paper_Socialcapital%2526ecogrowth.pdf.
- Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. 1992. WPindex-laadullisen aineiston analyysiohjelma. Helsinki: Gaudeamus.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastatteluiden analyysi. S. 264-285. Teoksessa: Mäkelä, K. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), s. 654–676.
- Valli, L. & Kinnunen, T. 2012. Deep Leadership Coaching Effectiveness: Case Ekop (Banking Industry). *European Journal of Social Sciences*, 36(2), s. 263-277.
- Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Van Velsor, E & McCauley, C.D. 2004. S. 1-22. Our View of Leadership Development. Teoksessa: McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (toim.) *The Center for Creative Leadership Handbook Of Leadership Development*. Second Edition. Edited by San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Velsor, E., Moxley, R. S. & Bunker, K. A. 2004. S. 204-233. The Leader Development Process. Teoksessa: McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (toim.) *The Center for Creative Leadership Handbook Of Leadership Development*. Second Edition. Edited by San Francisco: Jossey-Bass.
- Vuorio, V.-V. 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n:o 16.
- Wang, X.-H. & Howell, J. M. 2010. Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), s. 1134-1144.
- Wang, X.-H. & Howell, J. M. 2012. A multilevel study of transformational leadership, identification and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), s. 729-790.
- Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. 2010. Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), s. 90-106.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. 1990. Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers. S.151-170. Teoksessa: Clark K. E. & Clark, M. B. (toim.) *Measures of Leadership*. West Orange, N J: Leadership Library of America.
- Yukl, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), s. 285-305.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. 2008. Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), s. 744-757.

LIITE 1: JOHTAJUUSHAASTATTELU

Haastateltavan nimi ja asuinpaikkakunta:

1. SUKUPUOLI

a. mies

b. nainen

2. PERHETILANNE

a. elää yksin

b. vakiintunut, ei lapsia

c. lapsia, kuinka monta

3. IKÄ

a. ikä vuosina

b. työkokemus vuosina valmistumisen jälkeen

4. KOULUTUS

a. koulutusala

b. ylin suoritettu tutkinto

5. JOHTAMISEEN LIITTYVÄ KOULUTUS ERITELTYNÄ

a. Johtaminen osana varsinaisia opintoja

b. Erilliset johtamisen opinnot

c. Johtamista kehittävät erilliset kurssit, koulutukset ja valmennukset

6. JOHTAMISKOKEMUS ERITELTYNÄ

a. johtamiskokemus työuraa ennen tai sen ulkopuolella (harrastuksissa)

b. työhön liittyvät johtamistehtävät eriteltynä, johtamiskokemus vuosina

c. Onko ollut henkilökohtaista johtamisvalmentajaa, mentoria tai vast.

7. JOHTAJANA KEHITTÄMISEN TYÖKALUJEN KÄYTTÖ

a. Tehdyt 360 tyypiset arviot, mikä työkalu ja milloin tehty

b. Itsearviointina toteutetut testit ja psykologiset arvionnit, mitä ja milloin

c. Muut itsetuntemusta ja johtamista kehittäneet oppimistyökalut

8. ITSETUNTEMUKSEN JA JOHTAMISVALMIUDEN KEHITTYMINEN

- Miten kuvailisivat itsetuntemuksesi kehittymistä ajatellen johtamista ja johtajana kehittymistä? Miten ovat hallitsevat luonteenpiirteesi tai ominaisuutesi? Millaisia valmiuksia olet pystynyt itsessäsi kehittämään tietoisien oppimisen kautta?

9. JOHTAMISKÄYTTÄYTYMISEN KEHITTYMINEN

- Millaista palautetta olet matkan varrella saanut omasta johtamisestasi?
- Millaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita saamasi palaute on nostanut tietoisuuteesi?
- Miten kuvaillet tapahtunutta kehitystä - missä asioissa olet ulkoisen palautteen perusteella kehittynyt?
- Missä johtamistaidoissa olet mielestäsi kehittynyt helpoiten ja mitkä ovat tuottaneet sinulle erityisiä haasteita? Miten olet kehittänyt johtamistasi työelämässä?

10. JOHTAMISEN VAIKUTUKSET JA TULOKSET

- Millaisia tuloksia olet johtamisesi kautta saanut aikaan? Miten kykysi vaikuttaa ihmisiin ja tuloksentekoon on vuosien varrella kehittynyt? Miten esimiehesi ja alaisesi ovat arvioineet asiaa?

11. SUHDE TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN

- Kuinka joustavasti pystyt sopeuttamaan oman käyttäytymisesi toimintaympäristön mukaan? Millaisessa toimintaympäristössä olet parhaimmillasi? Millainen toimintaympäristö olisi arviosi mukaan sinulle erittäin haasteellinen?

12. TULEVAISUUDEN TAVOITTEESI

- Millaisiin johtajatehtäviin haluaisit hakeutua tulevaisuudessa? Millaisena johtajana haluaisit tulla muistetuksi alaistesi mielikuvissa?

13. KOKONAISARVIO

- Jos vertaat itseäsi tuntemiisi muihin ihmisiin, miten arvioit kehittyneesi johtamisessa heihin verrattuna - heikommin, normaalisti, enemmän kuin ihmiset keskimäärin?